

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIE

Strategie podniku v oblasti telekomunikačních služeb

Business strategy in the area of telecommunication services

Student: Ing. Iveta Dočkalíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Ing. Iveta Dočkalíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Strategie podniku v oblasti telekomunikačních služeb**
Business Strategy in the Area of Telecommunication Services

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategie
 3. Analytická část týkající se strategie podniku v oblasti telekomunikačních služeb
 4. Návrhy opatření ke zlepšení ekonomických podmínek
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. 256 s.
ISBN 80-7179-603-4.
CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s.
ISBN 80-247-1389-6.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha:
C. H. BECK, 2006. 224 s. ISBN 80-7179-453-8.

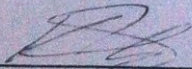
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

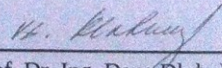
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 15. 04. 2012

.....
Ing. Iveta Dočkalíková

1	ÚVOD.....	- 1 -
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGIE	- 3 -
2.1	Strategický management.....	- 4 -
2.2	Strategické řízení.....	- 4 -
2.3	Strategické myšlení	- 5 -
2.4	Strategický plánovací cyklus	- 6 -
2.4.1	Poslání	- 8 -
2.4.2	Vize	- 9 -
2.4.3	Cíle	- 9 -
2.5	Strategická analýza vnějšího prostředí	- 10 -
2.5.1	Makrookolí.....	- 10 -
2.5.2	Mikrookolí	- 14 -
2.6	Strategická analýza vnitřního prostředí	- 16 -
2.6.1	Analýza hodnotového řetězce	- 17 -
2.6.2	Finanční analýza.....	- 22 -
2.7	Analýza portfolia.....	- 29 -
2.8	SWOT analýza	- 30 -
2.9	Formulace a tvorba strategie.....	- 31 -
2.9.1	Generické strategie podle Portera	- 31 -
2.9.2	Hodnocení variant a výběr optimální strategie	- 32 -
2.10	Implementace strategie	- 33 -
2.11	Strategická kontrola.....	- 34 -
3	ANALYTICKÁ ČÁST TÝKAJÍCÍ SE STRATEGIE PODNIKU V OBLASTI TELEKOMUNIKAČNÍCH SLUŽEB.....	- 35 -
3.1	Poslání společnosti	- 35 -
3.2	Vize společnosti	- 37 -
3.3	Analýza.....	- 38 -
3.3.1	Analýza makrookolí	- 38 -
	Politické a legislativní okolí.....	- 38 -
	Ekonomické faktory	- 39 -
	Sociální a demografické okolí.....	- 40 -
	Technologické okolí	- 41 -
3.3.2	Analýza mikrookolí.....	- 41 -
3.4	Strategická analýza vnitřního prostředí	- 48 -

3.5	Analýza portfolia – BCG matice.....	- 58 -
3.6	Finanční analýza.....	- 59 -
3.7	SWOT analýza	- 63 -
4	NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ EKONOMICKÝCH PODMÍNEK.....	- 66 -
5	ZÁVĚR.....	- 70 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 1 -
	SEZNAM ZKRATEK	- 3 -
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE.....	- 4 -
	SEZNAM PŘÍLOH	- 5 -

1 ÚVOD

Dnešní doba již není pouhou dobou zvyšování objemu produkce a prodeje, kdy dochází jak ke snižování stavu zaměstnanců, tak i ke snižování požadavků a dalších obdobných parametrů. Toto období v sobě ukrývá spoustu nevyřešených cílů, problémů, které přehrály ekonomiku pod bod zvratu, je to období, které nese název recesní mezera.

Všechny podniky, které se na trhu střetávají, mají stanovené dlouhodobé cíle, kterých by chtěly v budoucnu dosáhnout. K dosažení cílů a vybudování silné a stabilní konkurenceschopnosti, musí každý podnik zvolit a vhodně použít strategii, aby svých cílů dosáhl. Vhodně zvolená strategie podniku je také obrazem, zda je podnik úspěšný či nikoliv. Přesto v dnešní době mnoho vrcholových managerů důležitost strategie podceňuje a zaobírá se především krátkodobými zisky. Tudíž podnik z dlouhodobého hlediska skoro vůbec neřeší. Avšak v dnešní silné konkurenceschopnosti, která na trhu panuje, je pro podniky stále těžší udržet si v dlouhodobém horizontu dobré postavení na trhu, udržovat si stávající zákazníky a dosahovat zisků. Je možné dosahovat zisků, avšak bez dobře zvolené strategie, jsou jen krátkodobé a v dlouhodobém časovém plánu nejsou splnitelné. Strategie určuje, jakým způsobem chce podnik daných cílů dosáhnout. Je-li dobře stanovená a včleněna do podniku tak, že lidé vidí její význam a jsou o ní přesvědčeni, dochází k její realizaci mnohem snáz, směřuje k úspěšnému dosahování cílů a získání větší konkurenceschopnosti. V dnešní tržní ekonomice jsou tato fakta důležitá a mnohdy i rozhodující k udržení podniku na trhu.

Cílem práce je zmapovat konkurenční prostředí v České republice strategickou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zhodnotit do jaké míry současná strategie naplňuje stanovené cíle podniku a navrhnout opatření ke zlepšení ekonomických podmínek pro zajišťování telekomunikačních služeb.

Diplomová práce je členěna celkem do pěti kapitol. První kapitola bude věnována teoreticko-metodologickým východiskům. Zde budou definovány základní pojmy jako strategie, strategický management a následně i strategická analýza. Dále zde budou popsány principy strategického myšlení a postup strategického řízení. Analytická část se zabývá posláním a vizí společnosti Vodafone Czech Republic a.s., následně potom zkoumá interní i externí prostředí firmy. Jako nástroje externí analýzy byly zvoleny SWOT analýza, metoda 4C, analýza odvětví a Porterova analýza pěti sil, která zkoumá konkurenční prostředí podniku. Interní analýza potom prověřuje zdroje podniku, analyzuje hodnotový řetězec a rovněž zkoumá jeho finanční stránku. Poslední analýzou interního prostředí je BCG matice,

zkoumající produktové portfolio podniku. Závěrečná SWOT analýza shrnuje výsledky předchozích analýz, hodnotí firmu z vnitřního hlediska porovnáváním silných a slabých stránek a z vnějšího hlediska hodnocením příležitostí a hrozeb, které může trh přichystat. Následuje strategická část, která vytváří budoucí strategii firmy na základě výsledků předchozí strategické analýzy. Pro splnění stanovených podnikových cílů jsou navrženy dílčí funkční strategie na úrovni strategických jednotek, které se následně zkoumají z pohledu jejich vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Důležité také je soulad navržené strategie s posláním a vizí podniku. V poslední části diplomové práce bude proveden návrh vhodné strategie a opatření ke zlepšení ekonomických podmínek.

Teoretické znalosti byly čerpány z odborné literatury zabývající se oblastí strategie podniku. Údaje a informace použité v této práci byly získány z interních dat společnosti.

Myslím si, že nová firemní strategie je velmi důležitým krokem pro budoucnost firmy. I když je externí prostředí relativně statické, přichází na tuzemský trh stále noví konkurenti a je nemožné pokračovat se stále stejnou strategií a se stejnými podnikovými cíli. Je zapotřebí zkoumat okolí podniku a hledat nové tržní příležitosti, stejně tak jako sledovat potencionální hrozby a včas se jim vyvarovat. Je podstatné sledovat také nové trendy, které na trhu vznikají a přizpůsobovat tak produkci či služby firmy. Po celosvětové krizi vzniká nová éra, kdy se podniky chovají agresivněji ve snaze získat zpět to, co za toto těžké období ztratily.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGIE

Strategie je dlouhodobý plán k dosažení stanovených cílů společnosti, který se snaží maximálně zohlednit možný budoucí vývoj faktorů, které jsou pro dosažení těchto cílů relevantní. Management společnosti pomocí strategie určuje, jakým směrem se bude podnik dále ubírat, o dosažení jakých cílů bude usilovat a v jakém pořadí. Strategie je tedy pro podnik určitým návodem, jak by měl fungovat, aby dosáhl určených cílů a byl schopen dlouhodobě obstát mezi konkurenty v prostředí, ve kterém neustále dochází ke změnám.

Původně byla strategie využívána především ve válečnictví, kde bylo cílem pomocí taktiky zničit nepřítele, dnešní význam tohoto slova se však značně změnil. V současnosti si pod tímto pojmem představujeme získání konkurenční výhody – věci, vlastnosti nebo schopnosti, která je těžko dosažitelná pro ostatní konkurenty a umožňuje podniku výjimečné konkurenční postavení.

Strategie jsou formulovány a zaváděny v procesu strategického řízení a směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím podniku a k zajištění jeho celkové prosperity a úspěšnosti. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Synek (2002).

Strategie je dlouhodobý plán k dosažení stanovených cílů společnosti, který se snaží maximálně zohlednit možný budoucí vývoj faktorů, které jsou pro dosažení těchto cílů relevantní. Management společnosti pomocí strategie určuje, jakým směrem se bude podnik dále ubírat, o dosažení jakých cílů bude usilovat a v jakém pořadí. Strategie je tedy pro podnik určitým návodem, jak by měl fungovat, aby dosáhl určených cílů a byl schopen dlouhodobě obstát mezi konkurenty v prostředí, ve kterém neustále dochází ke změnám.

Existuje mnoho definic pojmu strategie. Donnelly například uvádí, že obsahem strategie jsou dvě základní aktivity: „...rozhodování o tom, jaké akce musejí organizace podniknout, chtějí-li dosáhnout požadovaného budoucího stavu a vytváření podmínek pro jejich hladký a efektivní průběh.“¹ Sedláčková pak dodává, že „... strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku.“² Komplexní definici moderního pojetí pojmu strategie pak nabízí Dedouchová, která píše, že „Ve strategii jsou

¹ DONNELLY, James H; GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M. *Management*. vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 227 s. ISBN 80-7169-422-3.

² SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 1 s. ISBN 80-7179-367-1.

stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“³

2.1 Strategický management

Dle Kováře představuje strategický management „syntézu všech manažerských disciplín, jako je obecný management, finanční management či management lidských zdrojů. Součástí jsou také další disciplíny, jako jsou mikroekonomie či makroekonomie. V ekonomické oblasti se snoubí strategický management s podnikatelskou politikou, kdy se zabývá alokací disponibilních zdrojů na základě definované strategie.“⁴

Žáček uvádí následující faktory strategického managementu, které napomáhají úspěchu podnikání, kdy strategický management: Žáček, Bauer, (2009, s. 15)

- vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje a pomáhá podniku předvídat budoucí příležitosti a hrozby,
- dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku a tím i pocit jistoty jeho pracovníkům,
- pomáhá zvyšovat manažerskou úroveň vrcholového vedení podniku a zkvalitňuje jejich rozhodování.

Strategický management nám tedy udává jasné cíle a směry budoucí činnosti podniků a umožňuje jim předvídat měnící se podmínky.

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.

³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2001. 1 s. ISBN 80-71796-603-4.

⁴ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha 2008. 26 s. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Pokud bychom chtěli strategické řízení přímo specifikovat, využijeme definice, které nám tento pojem objasní.

Souček definuje: „Strategické řízení je proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Tyto záměry mají dlouhodobý charakter a směřují k vytváření specifických předností firmy.“⁵

„Proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.“⁶

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %. Je velmi obtížné o tomto čísle diskutovat. Někdy může být ještě větší, jindy bude menší. Velmi záleží na tom, o jaké podnikání se jedná, v jakém prostředí a v jaké situaci je uskutečňováno. V zásadě však platí, že strategické řízení ovlivňuje úspěšnost firmy daleko více, ať už v negativním či v pozitivním smyslu, než taktické a operativní řízení.

2.3 Strategické myšlení

V rámci strategického řízení musí příslušný vedoucí pracovník zvládnout plný rozsah a nesmírnou různorodost jevů současného světa, musí umět volit mezi množstvím alternativ, které mu vývoj nabízí, proto se zde uplatňuje strategické myšlení, které má řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají. Dedouchová (2001)

- **princip variantnosti** - strategie musí být zpracována ve více variantách a to z toho důvodu, že není možné určit, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii podniku,
- **princip permanentnosti** - navazuje na předchozí princip a znamená, že je nutné neustále sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je strategie založena a zda i veškeré strategické operace vycházejí dle vytyčených harmonogramů a plánů,

⁵ SOUČEK, Zdeněk, MAREK, Jiří. *Strategie úspěšného podniku*. Montanex. Ostrava 1998. 27 s. ISBN 80-85780-93-3.

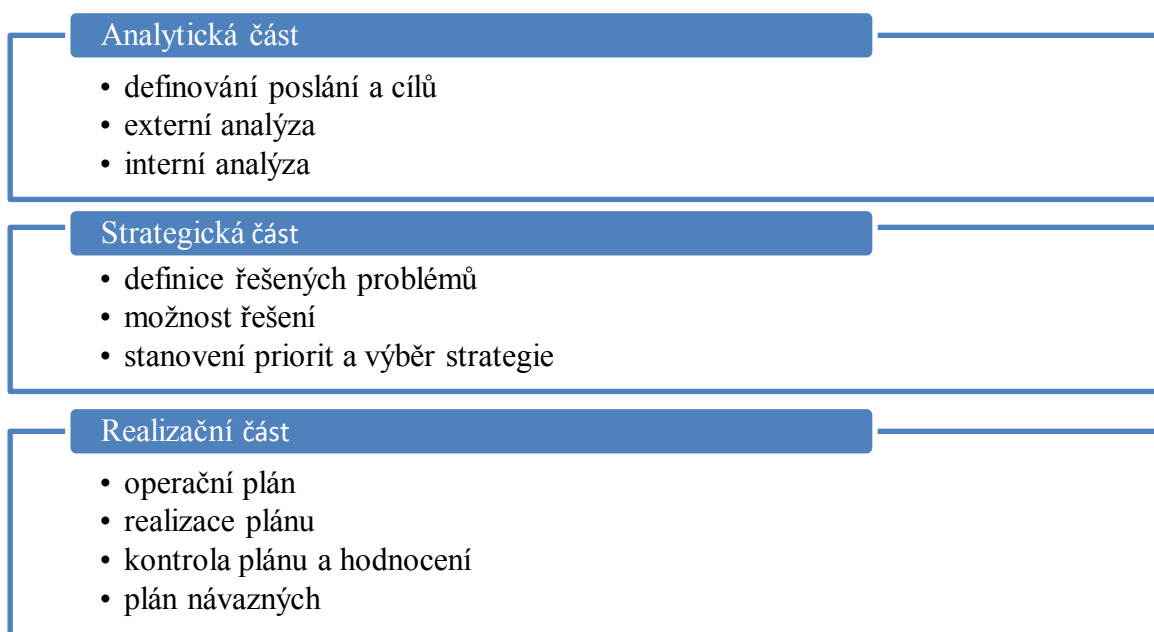
⁶ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha 2008. 27 s. Vysoká škola ekonomie a managementu.

- **princip celosvětového systémového přístupu** - strategie musí vycházet z dobrých znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém, demografickém, právním i sociálním vývoje v celém světě, vzhledem ke skutečnosti, že v současném světě souvisí vše se vším,
- **princip tvůrčího přístupu** - na současném trhu se prosadí pouze podnik, jehož strategie přináší něco nového, jako jsou nové produkty, technologie, nové způsoby uspokojování potřeb a další,
- **princip interdisciplinarity** - tento princip je založen na využití nových poznatků a metod při vytváření strategie. Největších efektů bývá dosaženo prací interdisciplinárních týmů,
- **princip vědomí práce s rizikem** - tento princip vychází opět z nejistoty o rozvoji faktorů, které ovlivňují strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Proto je každé strategické rozhodnutí spojeno s rizikem a nikdy nemůže mít zajištěnu stoprocentní úspěšnost,
- **princip koncentrace zdrojů** - každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje, které bývají často rozptýleny, což vede k neúspěchu,
- **princip vědomí práce s časem** - součástí strategie úspěšného podniku je práce s časem, vzhledem ke zkracování lhůt výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu.
- **princip agregovaného myšlení** - strategie se nezabývá nevýznamnými detaily, pracuje v určitých globálech,
- **princip zpětnovazebného myšlení** - spočívá v tom, že v každém kroku strategie se vracíme k předcházejícímu a v případě potřeby kroky korigujeme.

2.4 Strategický plánovací cyklus

Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů. Lze jej rozdělit do tří základních tematických okruhů, které vidíme v níže uvedeném obrázku 1.1. Jedná se o analytickou, strategickou a realizační část, jejichž výsledky se navzájem ovlivňují. Strategický plán je základem každé úspěšné firmy.

Tab. 1.1 - Strategický plánovací cyklus



Zdroj: KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha 2008. 54 s., vlastní zpracování.

Strategický proces, tj. proces tvorby strategických cílů a strategie, chápeme stále více jako snahu o sladění aktivit podniku s probíhajícími změnami. Jedná se o proces, který by měl směřovat k výraznější vnímavosti vůči potenciálním příležitostem.

Strategická analýza je analytickou částí strategického plánovacího cyklu a skládá se z následujících 3 částí:

1. **Definice poslání a cílů** – „poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkajícími se výrobků, které budou vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojení jejich potřeb.“⁷ Nastihuje zásadní, jedinečný účel organizace, a to stručným popsáním toho, co organizace dělá a pro koho to dělá. Někdy také zahrnuje popis, jak bude organizace dosahovat svého účelu existence, aby její poslání bylo unikátní a odlišovalo je od konkurentů a podobných organizací.
2. **Analýza externího prostředí** – manažeři musí monitorovat a kontrolovat vnější prostředí firmy a zároveň i analyzovat konkurenci. Takovéto informace jsou důležité pro stanovení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí.

⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 29 s. ISBN 80-7179-453-8.

3. **Analýza interního prostředí** – tato analýza napomáhá identifikovat silné a slabé stránky, které částečně stanoví úspěšnost společnosti v odvětví. Analýza silných stránek a vazeb, které představují hodnotový řetězec firmy (např. operace, marketing a prodej, řízení lidských zdrojů) může být způsob jak odhalit potencionální zdroje konkurenčních výhod firmy.

2.4.1 Poslání

„Poslání neboli mise společnosti představuje základní smysl a záměr existence společnosti a do jisté míry určuje i vztah podniku ke svému okolí. Poslání společnosti určuje základní směr pro další rozvoj společnosti v budoucnosti.“⁸ Zatímco Vlček ve své knize definuje poslání jako: „Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati.“⁹

Jakubíková ve své knize strategický marketing prezentuje, že poslání podniku by nemělo být moc široké, avšak ani příliš úzké. Důležité je jeho výstižnost a reálnost. Jelikož se podniky v dnešní době nachází v dynamickém prostředí, může se postupem času poselství firem měnit. Je na vrcholovém managementu poznat, kdy se firma odchyluje od jejího poslání a kdy je zapotřebí znovu hledat smysl její existence. Jakubíková (2008).

Poselství podniku musí aktuálně prezentovat:¹⁰

- smysl existence firmy,
- vztah k ostatním subjektům,
- normy chování,
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Dle Kováře „poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkajícími se výrobků, které budou vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobů uspokojení potřeb.“¹¹ Vlastníci a top management v poslání

⁸ KOŠTAN, ŠULEŘ, OLDŘICH Pavol; *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 21 s. ISBN 80-7226-657-8.

⁹ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha:Management Press, 2002. 42 s. ISBN: 80-7261-068-6.

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ Dagmar, *Strategický marketing*. Praha:Grada Publishing, 2008. 23 s. ISBN:978-80-247-2690-8.

¹¹ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha 2008. 29 s. Vysoká škola ekonomie a managementu.

dávají veřejnosti jasné signály a existenci firmy, o její pozici a dlouhodobých strategických plánech.

2.4.2 Vize

Podle Akademického slovníku cizích slov¹² je vize „chápána jako vidění do budoucnosti, představa či představivost. Oproti poslání je již vize definována přesněji a konkrétněji, jedná se o relativně jasnou představu budoucího stavu podniku. Vize je velmi úzce svázaná s posláním společnosti, jedno bez druhého by nemohlo úspěšně fungovat. Definování vize podniku patří k jednomu z nejobtížnějších činností, neboť klade vysoké požadavky na vedení podniku a jejich znalosti. Vize musí být pro všechny lidi působící v podniku natolik jasná a motivující, aby byli ochotni k ní svou činností směřovat.“

2.4.3 Cíle

Strategické cíle navazují na poslání a vizi podniku, které doplňují a dále konkretizují „Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.“¹³ Různé podniky mají zpravidla i různé cíle, některé usilují o zvýšení zisku, jiné o zvýšení kvality svých produktů nebo usilují o zlepšení postavení na trhu. Mallya (2007) zmiňuje jistou hierarchii i v rámci strategických cílů, tedy že existují cíle obecné a cíle konkrétní, přičemž konkrétní cíle rozvíjejí cíle obecné.¹⁴ Keřkovský a Vykypěl (2006) dále doplňuje nutnost stanovení priorit jednotlivých cílů.

Většina autorů se však shoduje na tom, že cíle by měly být formulovány s ohledem na princip SMART, tedy aby jejich vlastnosti byly následující:

- **S** – Specific – specifické, originální,
- **M** – Measurable – měřitelné,
- **A** – Agreed – akceptované,
- **R** – Realistic – reálné,
- **T** – Timing – termínované, časově vymezené.

Ne vždy je však formulování cíle s ohledem na princip SMART možné.

¹² Kolektiv autorů. *Akademický slovník cizích slov. Díl II: L-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 812 s. ISBN 80-200-0524-2.

¹³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 10 s. ISBN 80-7179-453-8.

2.5 Strategická analýza vnějšího prostředí

Aby mohla být provedena formulace strategie podniku, musí se nejprve provést strategická analýza, tzn. nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“¹⁵

Analýza vnějšího prostředí podniku (dále také externí analýza) je jedním ze základních kamenů strategické analýzy. V okolí podniku neustále dochází ke změnám různého charakteru, které mohou mít na fungování podniku pozitivní i negativní dopad. Poznání faktorů, které mají vliv na podnik, umožňuje jejich zohlednění jejich vlivu při tvorbě strategie. Nezpochybnitelnou výhodou stálého sledování dění ve vnějším prostředí proniku je možnost včas účinně reagovat na hrozby a využívat příležitosti, které okolí podniku nabízí.

Externí analýza se většinou dělí na část mikrookolí (to tvoří odvětví nebo-li podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik pohybuje) a **část makrookolí** (to je společné pro všechny odvětví a tvoří prostředí pro všechny mikrookolí). Pokud bychom se podrobněji zaměřili na makrookolí, tak jej můžeme definovat jako okolí, které je společné všem odvětvím a vytváří prostředí pro všechna mikrookolí. Utváří podmínky obecně platné pro podniky v dané zemi. Makrookolí zahrnuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické faktory a sociální politiku. Můžeme jej charakterizovat jako stav ekonomiky ovlivňující schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Zatímco mikrookolí představuje odvětví nebo podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká. Jedná se o okolí, které bezprostředně obklopuje podnik. Obsahuje nejen konkurenční podniky, ale také dodavatele, zákazníky podniku, atd.

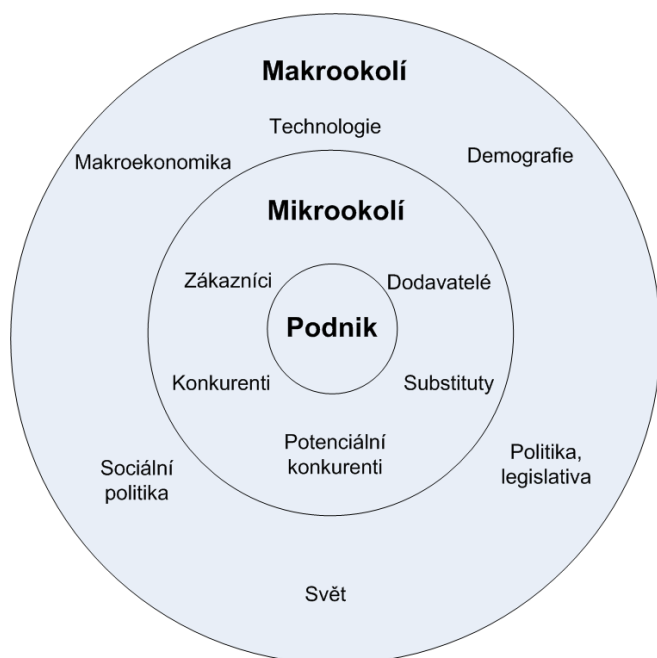
2.5.1 Makrookolí

Stručně řečeno, analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makro úrovni. **K tomuto účelu používáme dvě metody – PEST analýzu a metodu „4C“.** První uvedená metoda se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. Jednotlivé vlivy budou popsány v níže uvedeném textu. Další zmíněnou metodou je „4C“, která je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Pokud bychom měli stručně uvést hlavní cíle těchto dvou metod – podnítit vrcholové manažery, aby

¹⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 3 s. ISBN 80-7179-422-8.

se zabývali širšími a vzdálenými faktory, jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali přizpůsobivější k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku. Sedláčková (2006)

Obrázek 1.1 - Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku (2001), s. 16.

Pest analýza

Základní analytickou metodou makroprostředí je analýza PEST. Jedná se o zkratku počátečních písmen 4 klíčových faktorů ovlivňujících organizaci. U některých autorů se můžeme setkat i s rozšířením o faktory legislativní, který je standardně zahrnut v rámci faktoru politického a ekologického, hovoříme pak o PESTLE (případně PESTEL) analýze. V PEST analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se faktory, dimenze, mění v čase.¹⁶

- **P – politické faktory** - jedná se o faktory, které souvisí s politickou situací země a výkonem politické moci a jsou úzce spjaty s legislativními faktory,
- **E – ekonomické faktory** - ekonomické faktory zahrnují současný stav a prognózovaný vývoj základních ekonomických ukazatelů. Svou nezanedbatelnou roli zde hraje míra hospodářského růstu, úroková míry, míra inflace, směnný kurz, míra

¹⁶ KOVÁŘ, František; KRCHOVÁ, Hana. *Strategický management, strategie, strategická analýza*. Praha 2007. 46 s. jako sylabus pro seminář ESF:MPH_STRP Strategické řízení podniku.

nezaměstnanosti atd. Každá z těchto uvedených hodnot znamená pro podnik příležitost či hrozbu,

- **S – sociální faktory** - sociální faktory úzce souvisí nejen s nákupním chováním spotřebitelů, tzn., že ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale i s nabídkou pracovní síly. Obsahuje velmi širokou škálu nejrůznějších prvků,
- **T – technologické faktory** - informace o technických a technologických změnách a novinkách přicházejí z vnějšího okolí - ovlivňují inovační schopnost a činnost podniku.

Užitečnost PEST analýzy spočívá v přehledu potenciálních externích vlivů.

Během této analýzy se snažíme o vyhledání významných faktorů. Nejvýznamnější faktory, které můžeme sledovat v průběhu analýzy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 1.2 – Nejvýznamnější faktory PEST analýzy

Politicko - legislativní faktory <ul style="list-style-type: none">• daňová politika• politická stabilita• antimonopolní zákony• podpora zahraničního obchodu
Sociokulturní faktory <ul style="list-style-type: none">• úroveň vzdělání• demografický vývoj populace• změny životního stylu• mobilita
Technologické faktory <ul style="list-style-type: none">• vládní podpora výzkumu a vývoje• nové objevy• změny technologie• rychlost zastarávání
Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none">• trendy HDP• úrokové míry• průměrná mzda• inflace

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé faktory mají vždy svůj historický vývoj, který musíme během analýzy sledovat, ten nám spolu se současným stavem může mnohé napovědět o vývoji faktoru do budoucna. Uvedené faktory nemusí mít na každý podnik stejný vliv, zpravidla se jejich význam pro různé podniky liší, Kovář proto upozorňuje na nutnost „rozlišit změny, které ovlivní všechna odvětví rovnocenně, a změny, které ovlivní různé podniky různým způsobem, právě tyto změny mají totiž zásadní vliv na změny konkurenčního postavení.“¹⁷

Metoda „4C“

Tento model dělí relevantní faktory pro rozhodování o globální expanzi do čtyř základních skupin. Každá z těchto skupin obsahuje několik faktorů, kterými je třeba se při volbě strategie zabývat.

Název „4C“ je možno rozložit na jednotlivé složky:¹⁸

- **Customers** (zákazníci) - v této oblasti si klademe základní otázky charakterizující našeho zákazníka. Zabýváme se tím, zda jsou jeho požadavky homogenní, nebo zda jsou regionálně odlišné, zda je možné požadavky uspokojit homogenním výrobkem či službou.
- **Country** (národní specifika) - národní specifika vypovídají o obchodní politice dané země. Úroveň liberalizace trhu, existence celních bariér, dovozních kvót popřípadě národních subvencí a protekcionismu. Zároveň je vhodné mít dobré povědomí o technických standardech vyžadovaných danou zemí, rozdílnost těchto standardů v jednotlivých zemích může být významnou překážkou, případně zvyšovat nákladnost investice. V neposlední řadě je nezbytné dobře znát kulturní prostředí, ve kterém se chystáme podnikat.
- **Costs** (náklady) - mezi významné položky nákladů patří především náklady na vývoj, je proto třeba pečlivě zvažovat technologickou náročnost produktu. Stejně i životní cyklus výrobku je třeba uvažovat při predikci nákladů.

¹⁷ KOVÁŘ, František; KRCHOVÁ, Hana. *Strategický management, strategie, strategická analýza*. Praha, 2007. 47 s. jako sylabus pro seminář ESF:MPH_STRP Strategické řízení podniku.

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K., *Strategická analýza*. 2. Přepracované doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- **Competitors** (konkurence) - v modelu „4C“ mluvíme o globální konkurenci, tedy jakým způsobem ovlivňují velké až nadnárodní organizace menší organizace s menší geografickým rozsahem.

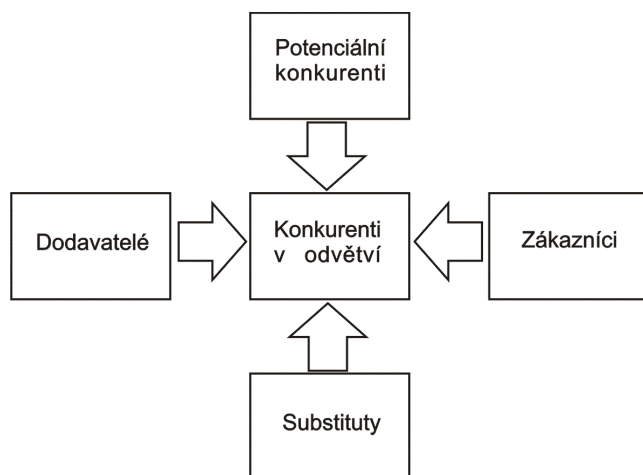
Po zhodnocení výše uvedených skupin lze vyvodit 3 strategie pro uplatnění globální expanze:

1. **Globální strategie není potřebná ani efektivní** z důvodu vysoké rozdílnosti mezi regiony, vysokých nákladů na dopravu a lokálním působením místní konkurence.
2. Uplatní se **multiregionální strategie** z důvodu heterogenity regionů.
3. Realizace **globální homogenní strategie** díky stejnorodosti trhů, konkurentů operujících na globální úrovni neexistenci překážek pro vstup na dané trhy.

2.5.2 Mikrookolí

Podle Portera „závisí konkurence v odvětví na pěti základních faktorech, jejichž souhrnné působení určuje potenciál konečného zisku v odvětví.“¹⁹ Těchto pět faktorů, respektive sil, a jejich působení na podnik Porter znázorňuje v následujícím schématu.

Obr. 1.2 - Konkurenční síly v odvětví



Zdroj: KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie – plánování a realizace*, s. 42.

¹⁹ PORTER, Michael E; IRGL, Vladimír. *Konkurenční výhoda* : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha:Victoria Publishing, 1993. 30 s. ISBN 80-85605-12-0.

Model je zaměřen na analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů, hrozby substitučních výrobků.

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí především na tom, zda a jaké existují překážky vstupu do odvětví. Například se jedná o značnou kapitálovou náročnost, legislativní překážky (tarifní a netarifní překážky, patenty apod.), preferenci určité značky a špatnou dostupnost distribučních kanálů pro nově vstupující podniky.

Hrozba vzniku substitutů závisí především na tom, jak dalece je tento substitut schopen uspokojovat potřeby zákazníků (zda je plnohodnotným substitutem) a jak snadné je k tomuto substitutu přejít, respektive jak jsou vysoké náklady spojené s přechodem k němu. V případě, že je cena substitutu pro zákazníky zajímavější a kvalita i užitná hodnota podobná, mnoho z nich může od současného produktu k využívání substitutu přejít.

Vyjednávací síla odběratele roste s růstem podílu jím odebíraných služeb či výrobků na celkovém obratu podniku. Stejně tak je pozice odběratele posilována existencí substitutů a velkým množstvím dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout mu srovnatelné služby či výrobky. Čím silnější postavení odběratele je, tím výhodnější podmínky si může vyjednat.

Vyjednávací síla dodavatelů je pro podnik také důležitým faktorem, protože rostoucí síla dodavatele zpravidla znamená horší cenové podmínky u dodávek a s tím související nižší zisk nakupujícího podniku. Na pozici dodavatele má vliv především unikátnost dodávaného produktu (omezená možnost nahradit jej substituty) a jeho význam pro odběratele, podíl odebírajícího podniku na obratu dodavatele a také vzdálenost dodavatele a s ní související náklady na dopravu substitutů od vzdálených dodavatelů.

Rivalita firem v odvětví reprezentuje snahu podniků v odvětví získat nebo si udržet pozici na trhu. Roste s množstvím podniků v odvětví a klesající diferenciací nabízených produktů. Vliv mají i další faktory, například nízká ziskovost odvětví nebo naopak vyhlídka vysoké ziskovosti v budoucnu.

Důvodem pro provádění Porterovy analýzy je získání širšího pohledu na dané odvětví a s tím související detailnější představy o jeho atraktivitě. Jak uvádí Porter: „Strukturální analýza je základním východiskem pro formulování konkurenční strategie“²⁰ a „Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení,

²⁰ PORTER, Michael E; KVAPIL, Karel. *Konkurenční strategie* : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [1. vyd.]. Praha : Victoria Publishing, 1994. 5 s. ISBN 80-8560-511-2.

kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“²¹

2.6 Strategická analýza vnitřního prostředí

Do této chvíle jsme se zabývali analýzou prostředí, ve kterém podnik funguje. Neméně významné jsou však vnitřní zdroje podniku a jeho struktura: „Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím“.²²

Po analýze okolního prostředí se nyní management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit **nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku**. Silnou stránku podniku můžeme definovat jako zručnost, schopnost, potenciál, který umožňuje získat výhodu na trhu. Zjištění silných stránek může vést k vytvoření strategie. Na druhé straně jsou slabé stránky, které uvádějí podnik do nevýhody. Abychom byli schopni identifikovat schopnosti podniku, musíme provést rozbor a hodnocení jednotlivých funkčních oblastí podniku, například výroby, marketingu, výzkumu a vývoje, personálu nebo ekonomiky.

Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 110) definují zdroje podniku jako „veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích, včetně nezbytných výrobních faktorů.“²³

Proces interní analýzy se skládá z identifikace zdrojů, analýzy hodnototvorného řetězce, porovnávací analýzy, analýzy vyváženosti zdrojů a souhrnných výsledků.

Identifikace zdrojů slouží k určení zdrojů, kterými podnik disponuje a podporuje danou strategii. Zdroje se dělí na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Mnoho strategicky důležitých zdrojů není ve vlastnictví podniku, ale je součástí podnikatelských kontaktů nebo se nachází u zákazníků.

²¹ PORTER, Michael E; KVAPIL, Karel. *Konkurenční strategie* : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [1. vyd.]. Praha : Victoria Publishing, 1994. 4 s. ISBN 80-8560-511-2.

²² SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 73 s. ISBN 80-7179-367-1.

2.6.1 Analýza hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec je základním nástrojem pro diagnostiku konkurenčních výhod, pro jejich nalezení a udržení. Poskytuje systematické rozdělení společnosti do oddělených aktivit, a proto může být použit pro zkoumání, jak aktivity jsou anebo by mohly být spojeny.

Hodnototvorný řetězec je oblíbená metoda členění podnikových činností, jejímž autorem je Michael Porter. Metoda člení jednotlivé činnosti prováděné v podniku podle hodnoty, kterou přidávají ke konečnému výrobku. Jak je zřejmé z typického hodnototvorného řetězce naznačeného níže, **člení se jednotlivé činnosti na dvě základní skupiny**, a to na činnosti neboli **funkce hlavní**, kterými jsou výroba, marketing a prodej a servis, a na **funkce podpůrné**, mezi které patří podniková infrastruktura, informační systém, personální funkce, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství. Je potřeba si uvědomit, že podpůrné funkce se tedy netýkají finálních výstupů, ale napříč podnikem přidávají hodnotu finálním výstupům právě tím, že zajišťují vstupy pro hlavní funkce.

V každé z hodnototvorných funkcí je výhodné získat tzv. **specifickou přednost**. „Specifickou předností se rozumí taková osobitá vlastnost, resp. schopnost podniku, která předurčuje strategickou způsobilost jako zdroj konkurenční výhody. Získání konkurenční výhody v určité oblasti pak zajišťuje konkurenceschopnost podniku a současně se pozitivně odráží v úrovni výnosnosti podniku.“²⁴

Hlavní funkce hodnototvorného řetězce

Výroba

„Cílem výrobní funkce podniku je vyrábět s nízkými náklady konkurenceschopné výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu.“²⁵

„Existují čtyři hlavní faktory, které určují silné a slabé stránky výroby:

1. míra hospodárnosti,
2. zkušenostní efekt,
3. efekt životního cyklu výrobního procesu a
4. pružná výrobní technologie.“²⁶

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha : C. H. BECK 2000. 84-85 s. ISBN 80-7179 422-8.

²⁵ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. BECK 2001. 32 s. ISBN 80-7179-603-4.

²⁶ Tamtéž

Míra hospodárnosti souvisí s nižšími náklady na jednotku výroby, čehož dosahují spíše podniky s větším podílem na trhu. Fixní náklady jsou pak rozpouštěny do většího počtu výrobků. Dedouchová uvádí „míra hospodárnosti je charakterizována jako vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu na trhu“²⁷

Zkušenostní efekt znamená snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. Vztah mezi náklady na jednotku výroby a kumulovaného počtu vyrobených produktů je vyjádřen tzv. zkušenostní křivkou. Ta říká, že po vyrobení určitého počtu výrobků má podnik takové zkušenosti, aby další jednotku výroby vyrobil s nižšími náklady. Mezi zdroje zkušenostního efektu patří efektivnost pracovní síly, pracovní specializace, nové výrobní postupy (inovace a zlepšení výrobních procesů), lepší využití výrobního zařízení. Změny ve struktuře zdrojů, výrobková standardizace a posledním zdrojem je změna konstrukce výrobků.

Efekt životního cyklu výrobního procesu je dán vztahem mezi výrobním procesem a výrobkovou strukturou. Proces výroby je optimální, pokud vyrábí odpovídající strukturu výrobků, tedy struktuře výroby musí odpovídat struktura výrobního procesu.²⁸

Flexibilní výrobní technologie spojuje výhodu nízkých nákladů z hromadné výroby a schopnost výroby kusové, která "šije" výrobek zákazníkovi přímo na míru, jak uvádí Dedouchová (2001). Tyto výrobní technologie jsou založeny na výpočetní technice a jsou využívány tak, aby se zvýšilo využití výrobního zařízení prostřednictvím lepšího časového rozpisu, aby se snížil potřebný čas na technickou přípravu výroby a výrobu, a aby se zlepšila kontrola kvality na všech pracovištích výrobního procesu.

Marketing²⁹

„Základem marketingové strategie a rozvoje marketingových schopností jsou tři klíčové oblasti:

- výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat;
- navržení marketingového mixu (produkt, cena, podpora, místo), který určuje, jak bude podnik konkurovat na daném trhu;
- implementace strategie.

²⁷ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. BECK 2001. 32 s. ISBN 80-7179-603-4.

²⁸ Tamtéž

²⁹ Tamtéž

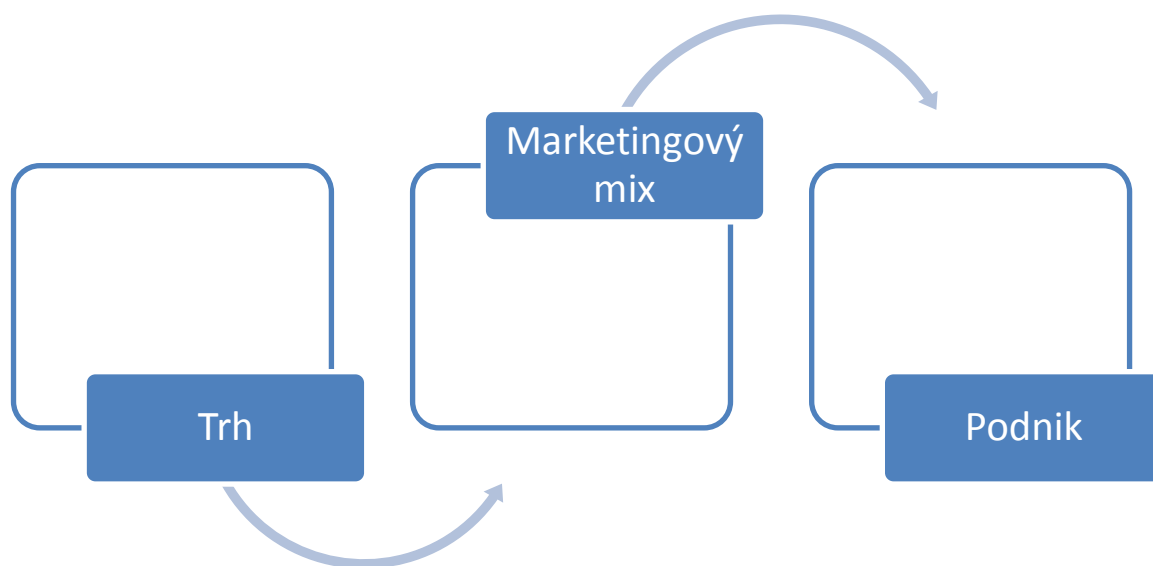
Podnik, který dobře splnil každý z těchto úkolů, může pro sebe vytvořit různé výhody na trhu. Pokud zná rozdíly v potřebách zákazníků, v jejich preferencích, může se rozhodnout mezi třemi variantami strategie, jak vstoupit na trh:

a) může poznat, že rozdílné skupiny zákazníků mají stejné potřeby – na základě tohoto zjištění se může rozhodnout uspokojit svými výrobky průměrného zákazníka (tzv. nediferencovaný trh);

b) pokud podnik může rozdělit trh do několika segmentů, prodávat výrobky a poskytovat služby, které budou odpovídat potřebám jednotlivých skupin zákazníků (tzv. diferencovaný trh);

c) jestliže je trh segmentován, pak se společnost může soustředit pouze na jeden tržní segment (cílený marketing).“

Obrázek 1.3 Nediferencovaný trh



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku (2001), s. 38., vlastní zpracování

Materiálové hospodářství

Materiálové hospodářství neboli vnitropodniková logistika je nástrojem, který může významně přispět k rozvoji podniku. V obchodní společnosti zahrnuje především plánování nákupu zboží, jeho příjem a skladování a distribuci zákazníkovi. Materiálové hospodářství se

v mnoha společnostech stává stále významnější funkcí, která může podniku pomoci nejen ve snížení nákladů, ale může přinést mnoho ekonomických efektů.

„**Snížení nákladů** lze dosáhnout především lepším uspořádáním materiálových a informačních toků uvnitř podniku“.³⁰

Vědeckotechnický rozvoj

Investice do vědeckotechnického rozvoje (dále VTR) přinášejí zajímavé výsledky, na druhou stranu může nastat situace, kdy se projekt neprosadí na trhu a riziko neúspěchu je zde vysoké, neboť do VTR jsou vloženy nemalé finanční prostředky.

Musíme počítat se čtyřmi základními důvody, které přinášejí riziko neúspěchu do investic ve vědeckotechnickém rozvoji. Prvním z nich je **nejistota**. Vývoj nových výrobků je velice riskantní záležitostí, nejistotu můžeme snížit, pomocí dobře provedeného výzkumu trhu. **Špatná prodejnost** je citována jako druhý důvod, mezi poslední dva důvody patří - **chyba v marketingu**, který si nedokáže vytvořit dostatečnou poptávku. Posledním důvodem je příliš **dlouhá doba**, než se podnikům podaří dostat nové výrobky na trh. Tím může podnik ztratit výhodu, být s výrobkem první na trhu.

V rámci vědeckotechnického rozvoje **existují tři základní strategie**. „První z nich je **strategie výrokové inovace**, jejíž cílem je vytvořit nové, pro konkurenci neznámé výrobky. Strategii číslo dvě je **strategie vývoje výrobku**, kdy je cílem zlepšit kvalitu výrobku současného. Třetí a poslední strategií v této oblasti je **strategie procesní inovace**, kde se podnik snaží vyrábět s nižšími náklady a ve vyšší kvalitě.“³¹

Řízení lidských zdrojů³²

„V mnoha podnicích se často v ročních zprávách objevují hesla typu: „Naši lidé jsou našim největším kapitálem“. Bez správných lidí na správném místě neexistuje žádná strategie.

Strategie řízení lidských zdrojů má dva základní cíle:

³⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. BECK 2001. 39 s. ISBN 80-7179-603-4.

³¹ Tamtéž

³² Tamtéž

- řídit lidské zdroje tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity;
- dosáhnout souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska.

K tomu, aby lidé v podniku dosáhli vyšší produktivity práce, by měli:

- sami kontrolovat svou práci nebo alespoň její část,
- mít čemu věřit,
- stále se učit,
- vidět před sebou stále vyšší metu,
- občas dosáhnout uznání.“

Informační systém

Současná doba je věkem informací. Informační systémy a využití informačních technologií jsou mnohostranné, využívány jsou, jak v hlavních tak i ve vedlejších funkcích hodnototvorného řetězce podniku. Dnes informační systémy obsluhují spoustu procesů v podniku. Ty pak mohou spolu vzájemně komunikovat a předávat si informace.

Dnešní moderní podniky již zvládly etapu budování informačního systému a nyní se soustředí na propojení informačního systému s obchodními partnery, dodavateli, zákazníky, než samotné zavádění informačního systému do podniku. Velkou příležitostí a výhodou se dnes pro podniky stává internet. Od využití pro komunikaci, propojení podnikových sítí, přes prezentaci až po prodej, tedy elektronické obchodování.

Podniková infrastruktura

Podniková infrastruktura jako vedlejší nebo podpůrná činnost se dotýká všech hlavních a vedlejších činností. Do těchto aktivit patří strategické řízení, právní záležitosti, plánování,

finance, účetnictví a vztah k vládě a okolí. Všechny tyto podnikové činnosti se mohou stát zdrojem specifických předností.³³

2.6.2 Finanční analýza

O finanční analýze můžeme říci, že slouží jako nástroj pro hodnocení a řízení finanční situace podniku. Každý podnik by měl znát dobře svou finanční situaci, svou likviditu, rentabilitu a finanční stabilitu. Navíc v době ekonomické krize jsou tyto poznatky několikanásobně cennější. V současnosti můžeme mluvit o finanční analýze v užším a širším pojetí. **Užší pojetí chápe finanční analýzu** jako pouhý rozbor údajů z účetnictví, toto pojetí se taktéž označuje jako analýza finančních výkazů. Hodnotí se zde stav a minulý vývoj financí podniku. Úkolem je objasnění obsahu účetní závěrky dle potřeb uživatelů. K tomu slouží řada dílčích analýz jako: analýza likvidity, výnosnosti, finančního chování a finanční stability. Výsledkem analýzy finančních výkazů je pak souhrnné hodnocení financí podniku z hlediska jejich uživatelů. Pokud jsme v užším pojetí hovořili o minulém vývoji financí podniku, pak se širší pojetí zaměřuje na odhad budoucího vývoje. **Finanční analýza v širším pojetí** navazuje na výsledky analýzy finančních výkazů a zabírá se možnou budoucí výnosností podniku s ohledem na dosavadní výkony. Předpověď je založena buď na minulém vývoji podnikových financí, nebo na chování kapitálového trhu.

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost. Mohou být vyjádřeny v procentech, peněžních prostředcích nebo bezrozměrných číslech. **Známe 2 metody finanční analýzy:**

1. procentuální rozbor,
 - horizontální analýza,
 - vertikální analýza.

2. poměrová analýza.

Diplomová práce se dále zaměřuje právě na poměrovou analýzu.

Pokud bychom chtěli použít definici, která vystihuje slovo finanční analýza, lze ji charakterizovat „jako formalizovanou metodu, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá

³³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. BECK 2001. 49 s. ISBN 80-7179-603-4.

rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.“³⁴

Poměrové ukazatelé

Patří mezi nejzákladnější a nejrozšířenější metody finanční analýzy, a to pravděpodobně pro svoji jednoduchost. Jak napovídá název, typicky se jedná o podíl dvou položek, případně skupin položek. Ukazatele vybíráme podle zkoumaného problému, vzhledem k jejich množství je důležité zaměřit se na ty, které mají pro naši potřebu nejlepší vypovídací schopnost. Při vyvozování závěrů je důležité vycházet z více druhů ukazatelů, protože extrémní hodnoty jednoho typu ukazatele ještě nemusí dobře odrážet celkovou finanční situaci podniku. Je také nutné zmínit, že obecně neexistují optimální hodnoty ukazatelů, protože každý podnik funguje a je řízen jinak. Na druhou stranu můžeme v odborné literatuře pro některé ukazatele nalézt doporučené hodnoty, ty je však třeba brát s rezervou a řídit se především realitou zkoumaného podniku, jeho prostředím a podobně.

Vzhledem k jejich velkému množství jsou poměrové ukazatele obvykle sdruženy do několika skupin. Ve své práci se zaměřím na následující:

Ukazatele rentability

Rentabilita (nebo též výnosnost) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku z investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability nejčastěji vycházíme z účetních výkazů rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Obecně po tyto ukazatele platí, že v čitateli je položka vyjadřující výsledek hospodaření (resp. zisk, jedná se teda o tokovou veličinu) a ve jmenovateli se vyskytuje nějaký druh kapitálu (stavová veličina) nebo tržby (toková veličina). Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti podniku, budou se o ně tedy nejvíce zajímat akcionáři a potenciální investoři. Co se týká doporučených hodnot, ty nebývají u běžně používaných ukazatelů uváděny, doporučená je pouze rostoucí tendence ukazatele v časové řadě.³⁵

Před tím, než budeme rozebírat jednotlivé ukazatele, je nutné si ujasnit pojmy vstupující do všech běžně používaných ukazatelů rentability, neboť se můžeme v různých pramenech setkat s odlišným výkladem pojmů zisk a vložený kapitál. Pro účely analýzy ukazatelů

³⁴ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha 2008. 152 s. Vysoká škola ekonomie a managementu.

³⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 51-52 s. ISBN 978-80-247-3308-1. Publishing, a.s., 2010. 51-52 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

rentability jsou důležité dvě kategorie zisku, které můžeme vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty. První kategorií je EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Každá firma může mít jiné daňové zatížení a také jinou výši úroků pro své věřitele, tudíž je zisk EBIT vhodný pro případ mezifiremního srovnání. Druhou kategorií je EAT (zisk po zdanění nebo také čistý zisk), který se využívá ve všech ukazatelích hodnotících výkonnost firmy. Ve výkazu zisku a ztráty ho najdeme jako výsledek hospodaření za běžné účetní období.

Nejčastěji využívanými ukazateli rentability jsou:

- Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE,
- Ukazatel rentability celkových vložených aktiv – ROA,
- Ukazatel rentability vloženého kapitálu – ROI,
- Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů – ROCE,
- Ukazatel rentability tržeb – ROS.

Já budu ve své diplomové práci počítat pouze 3 ukazatele a to ROE, ROA, ROS.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE Return On Equity) vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, čili výdělek z kapitálu vloženého vlastníky. Suchánek uvádí, že „hodnota ROE by měla být vyšší než u investice bez rizika, za kterou je považována investice do pětiletých státních dluhopisů.“³⁶

$$ROE = \text{hospodářský výsledek po zdanění} / \text{vlastní kapitál} [\%]$$

Rentabilita celkových aktiv ROA (return on assets) také nazývaný ROI (return on investments) vyjadřuje „celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu.“³⁷ Ukazatel hodnotí výnosnost a schopnost reprodukce celkového vloženého kapitálu (v tomto případě celkových aktiv). „Lze o něm hovořit také jako o ukazateli hodnocení minulé výkonnosti řídicích pracovníků.“³⁸

$$ROA = \text{hospodářský výsledek po zdanění} / \text{aktiva} [\%]$$

³⁶ SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 41 s. ISBN 978-80-210-4277-3.

³⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 52 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

³⁸ Tamtéž

Ukazatel rentability tržeb (return on sales) „představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby, opět různým způsobem upravené podle účelu analýzy.“³⁹

$$ROS = zisk/tržby$$

Za tržby můžeme dosazovat tržby tvořící provozní výsledek hospodaření (EBIT) anebo veškeré tržby, v případě použití čistého zisku (EAT). Tento ukazatel vyjadřuje „schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“⁴⁰ V praxi se tomuto ukazateli někdy říká ziskové rozpětí a vyjadřuje ziskovou marži (v tomto případě je nutné při výpočtu použít čistý zisk, tedy EAT). Ziskovou marži je poté možno porovnávat v rámci oboru a vyjde-li nám tento ukazatel nižší než oborový průměr, pak jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké. Obecně platí, že „čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce.“⁴¹ Z hlediska časového by zisková marže neměla klesat.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity odhalují schopnost podniku včas uhradit své krátkodobé závazky. Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Naopak její nedostatek se projevuje tak, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí objevujících se při podnikání, nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může v konečném důsledku vyústit až v jeho bankrot.⁴²

Při hodnocení likvidity je třeba rozlišit, jaká cílová skupina bude výsledky finanční analýzy využívat. „Pro management podniku může nedostatek likvidity znamenat v konečných důsledcích snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí, ztrátu kontroly nad podnikem, částečnou nebo celkovou ztrátu kapitálových investic. Vlastníci podniku budou preferovat spíš nižší úroveň likvidity, neboť oběžná aktiva představují neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Věřitelé podniku budou spojovat nedostatek likvidity s odkladem inkasování úroků a jistiny, resp. s jejich částečnou nebo úplnou ztrátou. Ve velmi podobné situaci budou zákazníci a dodavatelé, neboť snížená

³⁹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 56 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

⁴⁰ Tamtéž

⁴¹ Tamtéž

⁴² Tamtéž

likvidita může vést k omezenosti nebo nemožnosti plnit smlouvy a dochází ke ztrátě vztahů.⁴³

Ukazatel likvidity (oběžná likvidita) - označována jako likvidita 1. stupně nebo také cash ratio a představuje nejužší vymezení likvidity, protože do ní vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy.

Oběžná likvidita = oběžná likvidní aktiva / krátkodobá pasiva

Pohotovité platební prostředky představují sumu peněz na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry, šeky (můžeme je ztotožnit s pojmem „finanční majetek“). Ale z důvodu zachování nejvyšší likvidnosti jsou do čitatele dosazovány pouze peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Do krátkodobých dluhů se řadí i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (v rozvaze vedené odděleně, a sice v rámci bankovních úvěrů a výpomocí).⁴⁴

Doporučované rozmezí pro Českou republiku: 0,2 – 1,1.

Ukazatel likvidity (pohotová likvidita)

V literatuře označována také jako likvidita 2. stupně nebo též acid test. Je konstruován ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv - zásoby. Je vhodné také vyloučit i nedobytné pohledávky nebo pohledávky s pochybnou dobytostí.⁴⁵

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva + krátkodobé pohledávky) / krátkodobá pasiva

„Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Vyšší hodnota pohotové likvidity je sice příznivější z hlediska věřitelů, avšak management by měl usilovat o „přiměřenou“ úroveň. Vysoké hodnoty ukazatele váží značný objem oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí pouze minimální nebo žádný úrok.“⁴⁶

Doporučované rozmezí hodnot: 1,1 – 1,5 (u konzervativní strategie)

0,4 – 0,7 (u vysoce agresivní strategie)

⁴³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 48-49 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ Tamtéž

⁴⁶ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 78-79 s. SBN 80-7179- 802-9.

Ukazatel likvidity (běžná likvidita)

Nazývána též likviditou 3. stupně nebo také current ratio. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy to znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Tento ukazatel je tedy v centru pozornosti věřitelů. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek a lze ji ovlivnit k datu sestavení rozvahy odložením některých nákupů.⁴⁷

Běžná likvidita = (oběžná aktiva + krátkodobé pohledávky + zásoby) / krátkodobá pasiva

Doporučované rozmezí hodnot: 1,6 – 2,5 (u průměrné strategie)

1,0 – 1,6 (u agresivní strategie)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost podniku využívat investované prostředky a nejčastěji tak vyjadřují počet obrátek jednotlivých položek aktiv či pasiv nebo dobu jejich obratu (což je reciproká hodnota k počtu obrátek). Jejich rozbor odpovídá zejména na otázku, jak podnik hospodaří s aktivy a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu (mají zásadní vliv na ukazatel ROA i ROE). Ukazatele aktivity dávají do vztahů položky výkazu rozvahy (majetek) a výkazu zisku a ztrát (tržby).⁴⁸

Obrat celkových aktiv = tržby / aktiva

Ukazatel udává, „kolikrát se celková aktiva obrátí za rok“⁴⁹. Odhlédneme-li od odvětví, dá se říci, že „obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty“⁵⁰

Rychlost obratu zásob (anglicky inventory turnover ratio) nám vyjadřuje, „kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna“⁵¹

Obrat zásob = tržby/zásoby

⁴⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 50 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

⁴⁸ Tamtéž

⁴⁹ KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 82-83 s. ISBN 80-7179- 802-9.

⁵⁰ Tamtéž

⁵¹ Tamtéž

Odvozeným ukazatelem je **doba obratu zásob**, který vyjadřuje „průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje“⁵²

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 / \text{obrat zásob}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek poměřuje stav krátkodobých pohledávek a průměrných denních tržeb, získaná hodnota udává počet dní, po které jsou odběratelé podniku dlužní za odebrané produkty či služby. Tato skutečnost může mít v některých případech negativní dopad na platební schopnost podniku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{krátkodobé pohledávky} / \text{denní tržby [dny]}$$

Ukazatele zadluženosti

„Pojem zadluženost chápeme jako skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje, tedy dluh.“⁵³ V reálné ekonomice nepřipadá v úvahu, aby podnik financoval všechna svá aktiva z vlastního, což by snižovalo výnosnost vloženého kapitálu, anebo naopak pouze z cizích zdrojů, které by zřejmě obtížně získával a navíc je taková situace zákonem vyloučena, neboť musí existovat určitá výše vlastního kapitálu.⁵⁴

Při finanční analýze se používá celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z rozvahy, v této práci si však vystačíme s těmi základními a to jsou:

Tento základní ukazatel, též nazývaný **ukazatel věřitelského rizika** (debt ratio), ukazuje poměr mezi celkovými závazky a celkovými aktivy:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je **koeficient samofinancování** (equity ratio) a jejich součet by měl dát přibližně 1. Koeficient samofinancování vyjadřuje poměr mezi vlastním kapitálem a celkovými aktivy:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

⁵² KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 82-83 s. ISBN 80-7179- 802-9.

⁵³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 56 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

⁵⁴ Tamtéž

Celková zadluženost (Debt-equity ratio) - udává poměr celkových závazků k vlastnímu kapitálu.

Celková zadluženost = cizí kapitál/vlastní kapitál

2.7 Analýza portfolia

Keřkovský, Vykpěl (1998, s. 75) popisuje BCG matici „jako syntetický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků k vytvoření nových konkurenčních výhod.“

Osy BCG matice tvoří 2 základní kritéria:

- **tempo růstu trhu** – pokud je procentní růst prodeje vyšší než 10%, jde o trh dynamický, v opačném případě jde o trh s nízkou dynamikou,
- **relativní tržní podíl** – hodnota 1 tvoří základní hranici rozlišující vysoký, resp. nízký relativní tržní podíl. Podíl větší než 1 je podílem vysokým, menší než 1 podílem nízkým.

Při použití této matice bereme v úvahu dvě základní oblasti: růst (dynamiku) trhu a relativní podíl na daném trhu. „Obecně je uznáváno, že jestliže roční procentní růst prodeje je vyšší než 10 %, jde o trh dynamický, v případě, že je menší než 10 %, jde o trh s nízkou dynamikou.“⁵⁵

Tyto základní hodnoty vytváří čtyři základní pole BCG matice, které jsou:

1. **Otazníky** – výrobky, kde růst trhu je vysoký, avšak jejich tržní podíl je zatím nízký. Naším zájmem je přesunout tuto skupinu do oblasti HVĚZD, čili zvýšit jejich tržní podíl. Někdy se také může stát, že OTAZNÍKY firem spadají rovnou do oblasti BÍDNÝCH PSŮ. V tomto případě je nutné uvažovat o odchodu z tohoto trhu.

2. **Hvězdy** – výrobky s vysokým podílem na trhu a růst trhu je vysoký. Tyto výrobky je nutné udržet v tomto poli co nejdéle a jejich pozici rozvíjet. Jejich udržení v tomto poli sice znamená vynaložení finančních prostředků do rozvoje distribučních kanálů a reklamy, na druhou stranu tyto výrobky značné finanční prostředky přinášejí.

⁵⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKPEL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 60 s. ISBN 80-7179-453-8.

3. **Dojné krávy** – jsou to výrobky s vysokým podílem na trhu, jehož růst je však nízký. Je nevýhodné tyto výrobky již dále podporovat finančními prostředky a investovat do nich, žádoucí je pouze sklízet zisky z jejich prodeje.

4. **Bídní psi** – výrobky se slabou pozicí na trhu a nízkým prodejem. Nemá smysl investovat finanční prostředky do zlepšení pozice na trhu a je třeba uvažovat o stažení příslušného výrobku z výroby.

V této práci použiji BCG matici pro analýzu jednotlivých SBU podniku, ke stanovení úspěšnosti či neúspěšnosti základních skupin výrobků. BCG matice hraje důležitou roli při stanovování výsledných strategických cílů podniku ve strategické části strategického plánovacího cyklu.

2.8 SWOT analýza

Jednou z významných metod zkoumání podniku je SWOT analýza. Tato metoda se rozšířila díky svému jednoduchému principu. **Sleduje čtyři charakteristické rysy zkoumaného podnikatelského subjektu nebo prostředí, jsou to silné a slabé stránky (vnitřní potenciál), příležitosti a hrozby (vnější potenciál).**

Význam této analýzy spočívá především ve vytvoření jasně strukturovaného přehledu informací, které byly získány během předcházejících analýz, tento přehled pak slouží jako východisko pro tvorbu podnikové strategie. Při tvorbě strategie by se pak měl management pokusit o eliminaci slabých stránek podniku s využitím jeho silných stránek. Současně by měl management maximálně využít identifikovaných příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí, a připravit strategii i s ohledem na odhalené hrozby, aby jim byl podnik schopen lépe čelit. Nevýhodou SWOT analýzy je nutnost zařazení jednotlivých faktorů do jedné ze čtyř kategorií i v případech, kdy nelze jednoznačně určit, zda se jedná o silnou či slabou stránku, respektive příležitost či hrozbu. Analýza SWOT se zpravidla soustřeďuje na kombinaci silných stránek a příležitostí (tzn. na rozvojové možnosti daného subjektu) a slabých stránek a ohrožení (tzn. na ochranný mechanismus).⁵⁶

⁵⁶ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání a synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 84 s. ISBN 80-7329-025-1.

2.9 Formulace a tvorba strategie

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku můžeme přistoupit k dalšímu kroku, kterým je formulace strategie podniku, která by měla jejich výsledky maximálně zohlednit a vhodně využít identifikované faktory, případně vhodným způsobem omezit jejich vliv.

2.9.1 Generické strategie podle Portera

Při formulaci základních generických strategií Porter vycházel z předpokladu, že produkty jsou v podstatě stejně dostupné, „zákazník si tedy vybere daný produkt, jestliže: a) cena výrobku je nižší, než u konkurence, nebo b) vnímaná přidaná hodnota vznikající jeho používáním je vyšší.“⁵⁷

Na základě tohoto tvrzení uvádí tři obecné strategické přístupy:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Strategie prvenství v celkových nákladech spočívá ve snaze o dosažení prvenství v celkových nákladech v rámci odvětví. Její uplatňování probíhá formou sledování přímých a nepřímých nákladů a snahy o jejich co největší redukci. Je spojena s omezováním výdajů i v oblastech jako je výzkum a vývoj (omezení inovací), reklama, servis. Dosažení nejnižších nákladů je doprovázeno vyššími výnosy v porovnání s ostatními podniky v odvětví. V kontextu uvedených opatření je zřejmé, že podniky uplatňující nákladovou strategii se nezaměřují na produkty luxusní s nadstandardními funkcemi, ale pouze standardní s funkcemi, které jsou pro uspokojení dané potřeby nezbytné.

Strategie diferenciaci na rozdíl od strategie cenové spočívá v poskytování produktu, který je v daném odvětví vnímán jako jedinečný. „Jde především o to nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat.“⁵⁸

⁵⁷ KOVÁŘ, František; KRCHOVÁ, Hana. *Strategický management, strategie, strategická analýza*. Praha 2007. 123 s. jako sylabus pro seminář ESF:MPH_STRP Strategické řízení podniku.

⁵⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 131 s. ISBN 80-7179-453-8.

Strategie soustředění pozornosti spočívá v zaměření podniku na určitou skupinu odběratelů, případně část trhu (z geografického pohledu). Uplatňuje se v případech, kdy podnik nemůže nebo nechce působit na širším trhu. „Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.“⁵⁹ Strategie soustředění pozornosti může být uplatňována prostřednictvím nákladové strategie, nebo strategie diferenciacie.

2.9.2 Hodnocení variant a výběr optimální strategie

Výsledná strategie by měla být velmi stručná a přehledná, aby s ní mohl management snadno pracovat. Je doporučováno, aby budoucí strategie byla posuzována z těchto 3 hledisek Keřkovský, Vykypěl (1998, str. 108-110):

- **Vhodnost strategie** – vybraná strategie se shoduje s posláním společnosti a s navazujícími funkčními strategiemi. Návrh vyplývá ze strategické analýzy podniku a k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a její příležitostí, a naopak budou eliminovány hrozby a stránky slabé. Strategie bude využívat svých klíčových schopností, avšak nepůjde za hranice možného. Je důležité, aby návrh respektoval ekonomické prostředí firmy a její etiku podnikání.
- **Přijatelnost strategie** – uvažovaná strategie by měla uspokojit všechny zainteresované osoby, tzv. stakeholdery, jakou jsou zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, obchodní partneři, stát a místní správa či banky, jakožto aktéři na finančních trzích.
- **Uskutečnitelnost strategie** – je zapotřebí zajistit výrobní faktory, které jsou potřeba pro realizaci strategie, jako je kapitál, technologie, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, atd. V případě produktů chráněných zákonem je zapotřebí mít potřebná povolení či licence. Je také velmi důležité, aby budoucí strategie byla v souladu, nebo se alespoň neoddalovala od firemní kultury, neboť nesoulad s firemní kulturou by mohl novou strategii značně zkomplikovat nebo znemožnit.

Pro formování smysluplných strategických záměrů je potřeba mít k dispozici dle Žáčka (2009, s. 197) řadu výchozích informací a předpokladů. „Jsou to jednak obecné směry a hodnoty vývoje a jednak chování podniku dle jeho vizí či poslání. Vnější a vnitřní situační analýzy poskytnou informace o postavení podniku na trhu a je také nutné vycházet ze

⁵⁹ PORTER, Michael E; KVAPIL, Karel. *Konkurenční strategie* : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [1. vyd.]. Praha : Victoria Publishing, 1994.38 s. ISBN 80-8560-511-2.

strategických rozhodnutí, které určuje top management společně se stakeholders. Na základě těchto dvou podkladů pak může podnik zvolit svoji strategii, určit cíle a způsob jejich dosažení.“

2.10 Implementace strategie

Zavedení vybrané varianty strategie zpravidla předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. „Rozhodnutí o výběru varianty strategie je zásadní a závisí na něm budoucnost podniku. Je spojeno s rizikem, že podnik v budoucnu nedosáhne těch cílů, které si stanovil. Před vlastní implementací strategie je proto velice důležité, co nejobektivněji zhodnotit varianty strategie a vybrat takovou, která nejlépe přispěje k dosažení stanovených cílů.“⁶⁰

Strategie podniku musí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategie základních funkčních oblastí podniku.

- Strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat.
- Vybrané variantě strategie musí být obvykle přizpůsobena organizační struktura a systém řízení, který umožňuje podniku pružně reagovat na měnící se podmínky v okolí podniku a vytvářet dobré pracovní klima.
- Strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku, které by mohl využít v případě změn v okolí podniku.
- Strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů, kteří budou nejen na dobré odborné úrovni, ale současně dokážou komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie.
- Strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělání všech pracovníků podniku. Jedině kvalifikovaní pracovníci mohou přispět k úspěšné realizaci strategie.
- Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a hrdosti, že v daném podniku mohou pracovat.⁶¹

⁶⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 106 s. ISBN 80-7179-603-4.

⁶¹ Tamtéž

2.11 Strategická kontrola

Přestože diplomová práce je zaměřená především na samotný návrh strategie a její implementaci, nesmím zapomenout zmínit také kontrolu, jako jednu ze sekvenčních manažerských činností sloužící k zajištění hospodárnosti, zajištění odchylek a jejich nápravě v procesu zavádění.

„Strategická kontrola systému poskytuje informace o tom, jak se prostřednictvím strategie dosahuje vytyčených cílů. Účinný kontrolní systém by měl být pružný, aby umožnil manažerům včasnou reakci na neočekávané události, měl by poskytovat přesné informace, a tak podávat skutečný obraz o stavu podniku a měl by informace poskytovat včas.“⁶²

Kontrola se uskutečňuje ve čtyřech krocích:

1. Stanovení cílů a kritérií, které mají být splněny,
2. Měření skutečného plnění,
3. Porovnání skutečného plnění s vytyčenými cíli a kritérii,
4. Hodnocení výsledků a přijetí nápravných opatření, jestliže cíle nejsou splněny.

Ať už se jedná o velký nebo střední podnik implementující strategii, musíme si uvědomit, že následná kontrola musí být přizpůsobena právě velikosti podniku, firemní struktuře, způsobu vedení manažerů, organizační struktuře, objektivnosti a dalším faktorům, které dělají danou organizaci zvláštní a specifickou v rámci svého oboru, trhu působnosti aj.

⁶² SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

3 ANALYTICKÁ ČÁST TÝKAJÍCÍ SE STRATEGIE PODNIKU V OBLASTI TELEKOMUNIKAČNÍCH SLUŽEB

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. byla původně založena jako Oskar Mobil a.s., která získala licenci na provoz mobilní sítě GSM 900/1800 a komerční start operátora přišel 1. března roku 2000 pod názvem Oskar. Společnost vsadila na marketingovou komunikaci této značky jako levné české alternativy oproti v té době předražené konkurenci a to jí v českém prostředí přineslo velký úspěch. Tato dynamicky vyvíjející se společnost se během několika let rychle dostala do podvědomí obyvatel a vytvořila téměř 100% pokrytí po celé ČR během necelého roku. Tomu nasvědčuje vítězství v kategorii Mobilní operátor roku 2003. Roku 2005 se Oskarovi podařilo získat UMTS licenci na síť třetí generace. V následujícím roce se Oskar mobil a.s. stává součástí společnosti Vodafone Group Plc., a je následně přejmenován na Vodafone Czech Republic a.s., skupina Vodafone působí ve 28 zemích světa a základna se nachází ve Velké Británii.⁶³ Pokud bychom hledali obchodní údaje společnosti, tak je najdeme na stránkách justice. Ve zkratce uvádím základní informace:

- **spisová značka:** B 6064 vedená u rejstříkového soudu v Praze,
- **název subjektu:** Vodafone Czech Republic a.s.,
- **IČO:** 25788001,
- **sídlo:** Praha 10, Vinohradská 167, PSČ 1000,
- **den zápisu:** 13. 08. 1999.

3.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti Vodafone se měnilo v souvislosti s cíli, kterých chtěla v daném období dosáhnout, a dále s její neustále rostoucí velikostí a významem. Zpočátku se Vodafone ještě coby Oskar snažil být operátorem pro každého občana, zaměřoval se na široké masy veřejnosti s cílem rozšířit mobilní komunikaci napříč celou veřejností. Proto bylo také původní poslání Oskara vyjádřeno sloganem⁶⁴:

⁶³ VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S. *Fakta a čísla*. [Citováno dne 23. 01. 2012]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o_vodafone/o_spolecnosti/fakta_cisla.htm>.

⁶⁴ VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S. *Tisková zpráva společnosti Vodafone*. [Citováno dne 23. 01. 2012]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/gen_business/about/press/news.htm?id=104&year=2002>.

„Pro každého. Každý den“

Tento slogan symbolizuje Oskarovu strategii, která se chtěla zaměřit na řešení, která dávají smysl především zákazníkovi. Nová Oskarova komunikace pracovala s předměty a situacemi z denního života, které dávají smysl, a transformovala je do mobilních řešení.

Rok 2004 byl pak ve znamení další změny poslání, a to na⁶⁵:

„Stačí říct“

Slogan měl vyjadřovat zájem operátora o upřímnost svých zákazníků. Přál si, aby se vyjádřili, dali o sobě vědět, nahlas a sebevědomě. Tato změna byla v souladu s razantní přeměnou Oskara ze společnosti nabízející vtipným způsobem produkty pro nejširší okruh spotřebitelů, jak tomu bylo bezprostředně po jejím vstupu na scénu v roce 2000, ve vytříbenější značku, která se přeorientovala na užší cílovou skupinu, kterou tvoří energičtí a průbojní lidé mezi 20 a 30 lety. Ačkoliv tito lidé vyrůstali až po nástupu demokracie, stále v nich byla jistá zdrženlivost, obava říct svůj názor, proti čemuž se uvedený slogan stavěl.

Poslední éra vývoje operátorova poslání se začala psát počátkem roku 2006, kdy se původní operátor Oskar plně integroval do struktur nadnárodního operátora Vodafone, a poslání se změnilo na:

„Je to ve vašich rukou“

Tento slogan vyjadřoval zákaznickou svobodu pohybovat se se svým mobilním telefonem kdekoli ve světě a využívat přitom služeb jedné z největších globálních mobilních sítí světa. Slogan zároveň podtrhoval důležitost současnosti a vyzýval zákazníka, aby ji prožil naplno. Vstřícný a osobní postoj k zákazníkovi a volnost potencionálního zájemce v rozhodování, jaká kombinace daných produktů mu nejvíce vyhovuje. Firma zde vystupuje pouze jako poradce, který navrhne optimální řešení. Klient tak může rozhodnout o vlastnostech produktu nebo o způsobu plateb.

⁶⁵ VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S. *Výroční zpráva společnosti Oskar za rok 2004*, str. 20. [Citováno dne 23. 01. 2012]. Dostupné z: < http://www.vodafone.cz/pdf/vyrocní_zprava_2004.pdf >.

3.2 Vize společnosti

Jak již bylo nastíněno v teoretické části, pojem vize popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizační oblasti nebo důvěře. Pokud bychom se zaměřili na vizi společnosti Vodafone Czech Republic a.s. je potřeba ji formulovat jako⁶⁶:

„Oskar věří, že vývoj mobilních komunikací by se měl řídit potřebami zákazníka. Oskar je přesvědčen, že komunikace mezi lidmi by měla být snadná a cenově dostupná. Oskar se nesmiřuje se zavedenými pravidly a nalézá nová řešení, díky kterým je život jeho zákazníků každý den o trochu snazší.“

Záhy na tuto vizi chtěla společnost dosáhnout vytyčených úspěchů v podobě následujících aktivit⁶⁷:

- budeme stavět na naší jedinečné značce. Vytvoříme takové kampaně a zákaznické zážitky, které nikdo nepřehlédne – díky nim je Oskar společností, kterou každý okamžitě pozná a která pokaždé vyvolá úsměv,
- budeme rozvíjet svůj smysl pro dokonalost ve všem, co děláme – od uzavírání obchodů po vystavení právního dokumentu, od vyřizování reklamací klientů po natáčení reklam,
- pokud budeme všichni všechno dělat s láskou, úspěch je nevyhnutelný.

V případě významných změn ve společnosti dochází i k rekapitulaci dosavadního stylu řízení a směřování organizace a v souvislosti s tím i ke změně vize. **Dalším cílem by podle dostupných údajů měla být maximalizace zisku, které bude dosahováno prostřednictvím kontinuálního vylepšování služeb. Dalším bodem, který by mohla vize Vodafone zahrnovat je zvyšování podílu tarifních zákazníků. Tyto ambice mají všichni operátoři sídlící na našem trhu, protože si tím zajišťují vyšší věrnost zákazníka.**

⁶⁶ VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S. *Tisková zpráva společnosti Vodafone 2002*. [Citováno dne 23. 01. 2012]. Dostupné z <http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/tiskove_centrum/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy.htm?lang=cz&id=104&year=2002>.

⁶⁷ VODAFONE CZECH REPUBLIC, A.S. *Výroční zpráva společnosti Oskar za rok 2004*, str. 18-19. [Citováno dne 23. 01. 2012]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/pdf/vyrocní_zprava_2004.pdf>.

3.3 Analýza

Jak už bylo popsáno v části teoretické, budu se v rámci externí analýzy zabývat příležitostmi a ohroženími společnosti Vodafone Czech Republic a.s.. Nejdříve se budu věnovat analýze makrookolí a následně analýze mikrookolí. Externí analýza by měla být jedním z vodítek, na základě kterých se sestavuje strategie a tudíž i návod, jak nejlépe využít příležitostí a naopak v co nejvyšší míře eliminovat nebo alespoň zmírnit ohrožení.

3.3.1 Analýza makrookolí

Faktory makrookolí jsou faktory, které působí nejen na společnost Vodafone a ostatní jeho konkurenty, ale na všechny podniky v rámci ekonomiky.

Makrookolí popisuje stav a vývoj dané ekonomiky. Vztahuje se k základním makroekonomickým ukazatelům, které jsou sledovány Českým statistickým úřadem, takže jsou data lehce přístupná a správná.

Pest analýza

PEST analýza by měla nejen rozpoznat a odlišit faktory významné pro daný podnik, ale i odhadnout jejich budoucí vývoj, určit pravděpodobné impulsy, které způsobí změny a dopad změn na konkurenční pozici podniku.

Politické a legislativní okolí

Jak firma Vodafone Czech Republic a.s., tak i ostatní firmy podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Mezi obecné platné právní předpisy, kterými se musí daná firma řídit a pozitivně či negativně ovlivňuje samostatné podnikání, patří například:

- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů – upravuje postavení dané firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních závazkových vztahů atd.,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů – stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu.,

- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů – Vodafone Czech Republic a.s. je plátcem této daně, z důvodu přesahu obratu z jejích činností za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000,- Kč,
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů – tento zákon stanovuje firmě rozsah a způsob vedení účetnictví s požadavky na jeho průkaznost atd.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky zahájilo v roce 2010 tvorbu strategického dokumentu „Digitální Česko“, který se má zabývat rozvojem ICT s důrazem na další vývoj vysokorychlostního internetu včetně optických sítí v České republice. Díky dotacím ze strukturálních fondů EU pokračovala podpora projektů na rozvoj ICT v institucích veřejné správy i v podnikatelském sektoru.

Politicko - právní oblast je jedním z vnějších vlivů. Daňová politika má vliv na konečné ceny pro zákazníky, ale v blízké budoucnosti nebude hrát významnou roli. Nejpodstatnější roli však hraje např. monopol, ale do budoucna nemá na trhu telekomunikačních služeb místo. Oproti tomu má zásadní vliv EU, jejichž zákony jsou nadřazeny českým zákonům, kterým se musíme přizpůsobit.

Ekonomické faktory

U tohoto segmentu analýzy budeme sledovat makroekonomické ukazatele ČR, především nás bude zajímat vývoj HDP a vývoj míry inflace. Tyto ukazatele ovlivňují výrazně celou ekonomiku a pro podnik je dobré znát jejich vývoj. Klíčové determinanty v ekonomické oblasti jsou jistě ekonomický růst české ekonomiky a stabilní počet firem. V poslední době statistiky ukazují, že počet firem v České Republice klesá, ale nejsou to významné poklesy.

Z výhledového ratingu České republiky můžeme usuzovat stabilní makroekonomickou situaci ve státě. To výrazně nahrává investičním aktivitám, neboť se firmy nemusí obávat poklesu výnosnosti dlouhodobých investic v důsledku ekonomických změn. Tento předpoklad potvrzuje také tempo růstu HDP, **vzrostl ve 3. čtvrtletí meziročně o 1,2 %, ve srovnání s předchozím čtvrtletím však byl nižší o 0,1 %**. Postupné mezičtvrtletní zpomalování ekonomického růstu, které začalo v loňském třetím čtvrtletí, nyní vyústilo v jeho zastavení. Pokles poptávky po konečné spotřebě i tvorbě kapitálu byl plně kompenzován růstem přínosu zahraničního obchodu, kde podstatně rychleji rostl vývoz než dovoz zboží i služeb. Je potřeba si uvědomit, že trh telekomunikací a poskytování mobilních služeb bezesporu patří mezi tzv.

cyklická odvětví, která rostou spolu s růstem celé ekonomiky, současné tempo růstu české ekonomiky a s tím související růst kupní síly obyvatelstva České republiky skýtá příležitost pro získání potenciálních zákazníků. Tento trend je také podporován stabilitou míry inflace, která byla v roce 2011 1,9 %.

Tab. 1.3 Inflace v roce 2005 – 2011 v %

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inflace	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Tab. 1.4 Vývoj HDP v letech 2005 – 2011 v %

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,2	1,9

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Sociální a demografické okolí

Příchod Vodafone Czech Republic a.s. na trh (tehdy ještě pod značkou Oskar) se střetl s dobou, kdy se vlastnictví mobilního telefonu stalo „trendy“ záležitostí. Správně zvolená strategie se zaměřením na nižší věkové skupiny přinesla výše uvedené společnosti mnoho nových zákazníků. V současné době je mobilní telefon nejen nezbytným pomocníkem, ale zároveň se stal i módním doplňkem. A přestože je nabídka zvýhodněných telefonů se stala pro mobilní operátory rutinní záležitostí, je třeba věnovat designu telefonních přístrojů velkou pozornost. Tomu pomáhají i smlouvy s jednotlivými výrobci telefonů, mluvíme o tzv. „obrandovaných“ produktech, díky kterým si firma ještě více připoutá zákazníky do svého portfolia. Silný mobilní trend se tedy dá považovat za příležitost pro další rozvoj podniku.

Demografický vliv je velice důležitým hlediskem pro podnik, podle věku i pohlaví je utvořen charakter služeb. Pokud bychom se zaměřili na mobilitu obyvatelstva, tak není příliš důležitá, neboť pokrytí mobilní sítě je prakticky po celé České republice. Ani vzdělání nehraje zásadní roli, co se týče primárního využívání mobilních služeb. V současné době mobilní telefon používá každý bez ohledu na vzdělávání či sociální postavení ve společnosti. Hybnou silou v oblasti demografického vlivu je životní styl, který hraje důležitou roli a podle trendů operátor přizpůsobuje služby. Z demografického hlediska patří naše populace mezi nejstarší v Evropě a trend stárnutí se podle analytiků zatím nezastaví, je to tedy potřeba vzít při vývoji

budoucí strategie v úvahu. V tomto ohledu by bylo podle mého názoru vhodné použití jednoduchých tarifů a především telefonních přístrojů, se kterými se snadno naučí pracovat i starší občané, kteří mají strach z nových změn a neradi se učí novým věcem.

Technologické okolí

Je dalším z okolí makrookolí. Telekomunikace je oblast, kde dochází k neustálému a rychlému vývoji v oblasti technologií a inovací. Jednotlivým společnostem nezbyvá než následovat vývoj, jinak by zůstaly mimo dění. K vývoji dochází samozřejmě nejen v oblasti mobilních sítí, ale především v oblasti mobilních telefonů, kde jsme mohli být za posledních 15 let svědkem obrovského skoku.

V oblasti datových služeb Vodafone Czech Republic a.s. za svými třemi konkurenty zaostává a poskytuje technologii starší, co se týče přenosu dat podstatně pomalejší. Stává se to tak jeho konkurenční nevýhodou.

Důležitost je potřeba přisuzovat i jakosti a kvalitě služeb, neboť trh je nasycený (penetrace dosahuje 136,6 %) a zákazníci společně s vyšší kupní silou stále častěji přihlížejí ke kvalitě služeb nebo k jejich ceně. Nové objevy v telekomunikaci jsou hodnoceny více pro jejich budoucí konkurenční výhodu. Stejně důležitá je i kontrola infrastruktury a její inovace – technologie s novými službami jsou provázané.

3.3.2 Analýza mikrookolí

V kapitole vztahující se k oborovému okolí podniku budu analyzovat relevantní vlivy na podnik Vodafone Czech Republic a.s. z pohledu konkrétního podnikatelského prostředí, ve kterém působí, tedy trhu s telekomunikačními službami. Jak již bylo zmíněno v teoretické části k analýze mikrookolí je nejčastěji využíván Porterův model pěti sil. Ten analyzuje nejbližší okolí společnosti z hlediska pěti faktorů, jež se vyznačují vzájemnou interakcí s analyzovaným podnikem.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je velké. **Lze identifikovat především dva typy potenciálních konkurentů a jedná se virtuální operátory a VoIP operátory.** Pokud se zaměříme na prvního definovaného konkurenta, tak je potřeba si uvědomit, že Česká

republika je jedna z posledních evropských zemí, která nemá plnohodnotného virtuálního operátora. V dnešní době je obtížné definovat, co je to virtuální operátor, ale podle mínění a výzkumů je všech zhruba 20 podobných subjektů v České republice pouze přeprodejci mobilních služeb. Role virtuálních operátorů je přitom pozitivní krok směrem ke zlepšení konkurence na trhu s mobilními službami a z toho vyplývajícího snížení cen pro konečné zákazníky. Hrozba ze strany tzv. virtuálních mobilních operátorů je tedy možná, protože si mohou pronajmout od stávajících operátorů (jednoho či více) část kapacity jejich sítě a nabízet hlasové a datové služby zákazníkům daleko levněji, protože je nezatěžují vysoké náklady na provoz a údržbu mobilní sítě. V dnešní době operátoři mobilních virtuálních sítí běžně fungují v zemích západní Evropy a velmi zvýšili konkurenci na trhu. V blízké budoucnosti je to zatím nepravděpodobné, že by se tu takový operátor objevil kvůli postoji stávajících operátorů, kteří nechtějí dopustit novou konkurenci na trhu a nehodlají pronajímat svoji síť, neboť by přišly o zisky.

Což samozřejmě i pro společnost Vodafone Czech Republic a.s. znamená existence potenciální konkurence na našem trhu a tudíž i možná penetrace dalšího podniku na trh s hlasovými a datovými službami. Vstup nového plnohodnotného mobilního operátora na český trh nepředpokládám, protože trh je již dostatečně saturován a nový plnohodnotný operátor, by již měl velké problémy získat plnohodnotnou klientelu.

Druhá varianta konkurence byli uvedeni VoIP operátoři, ale z mého pohledu se nejedná o konkurenci, nýbrž jen o alternativu. VoIp operátoři jsou zjednodušeně charakterizováni jako společnosti nabízející telefonování prostřednictvím internetu. Telefonování prostřednictvím internetu má svou historii, nemluvím zde tedy o věci nové, nýbrž zastaralé. To, co je nové, je možnost telefonování z mobilního telefonu na mobilní telefon přes internet (dříve pouze možnost spojení dvou počítačů – programy typu Skype atp.). Tuto možnost jako první v České republice využila společnost Czech On Line, a.s. pod svou značkou VOLNÝ. Dosavadní operátoři se VoIP technologie vzhledem k nesrovnatelnosti především zvukové kvality takto šířeného signálu ve srovnání se signálem šířeným prostřednictvím mobilních sítí zatím příliš neobávají, do budoucna je však nástup těchto internetových technologií při předpokládaném zlepšení kvality hrozbou. Tento způsob volání je totiž levnější, než služby mobilních operátorů i provozovatelů pevných linek, a tím je i vysoce konkurenční, neboť český zákazník je stále velmi citlivý na cenu.

Je potřeba si uvědomit, že potenciální konkurent musí zažádat o udělení licence Český telekomunikační úřad, který spravuje agendu právě elektronických komunikací. Udělení

licence Českým telekomunikačním úřadem, které je podmíněno vyhlášením výběrového řízení na udělení licence, a její schválení vládou, vysoké saturaci trhu s penetrací nad 100 % a vysokým fixním nákladům na zřízení a provozování sítě s relevantním pokrytím signálu je téměř nemožné, aby se na trhu mobilních operátorů vyskytl nový provozovatel celoplošné mobilní sítě. Poslední dobou se udělování licencí týkalo provozování sítě UMTS, kde se cena udělení licence ve výběrovém řízení pohybovala v řádech miliard korun.

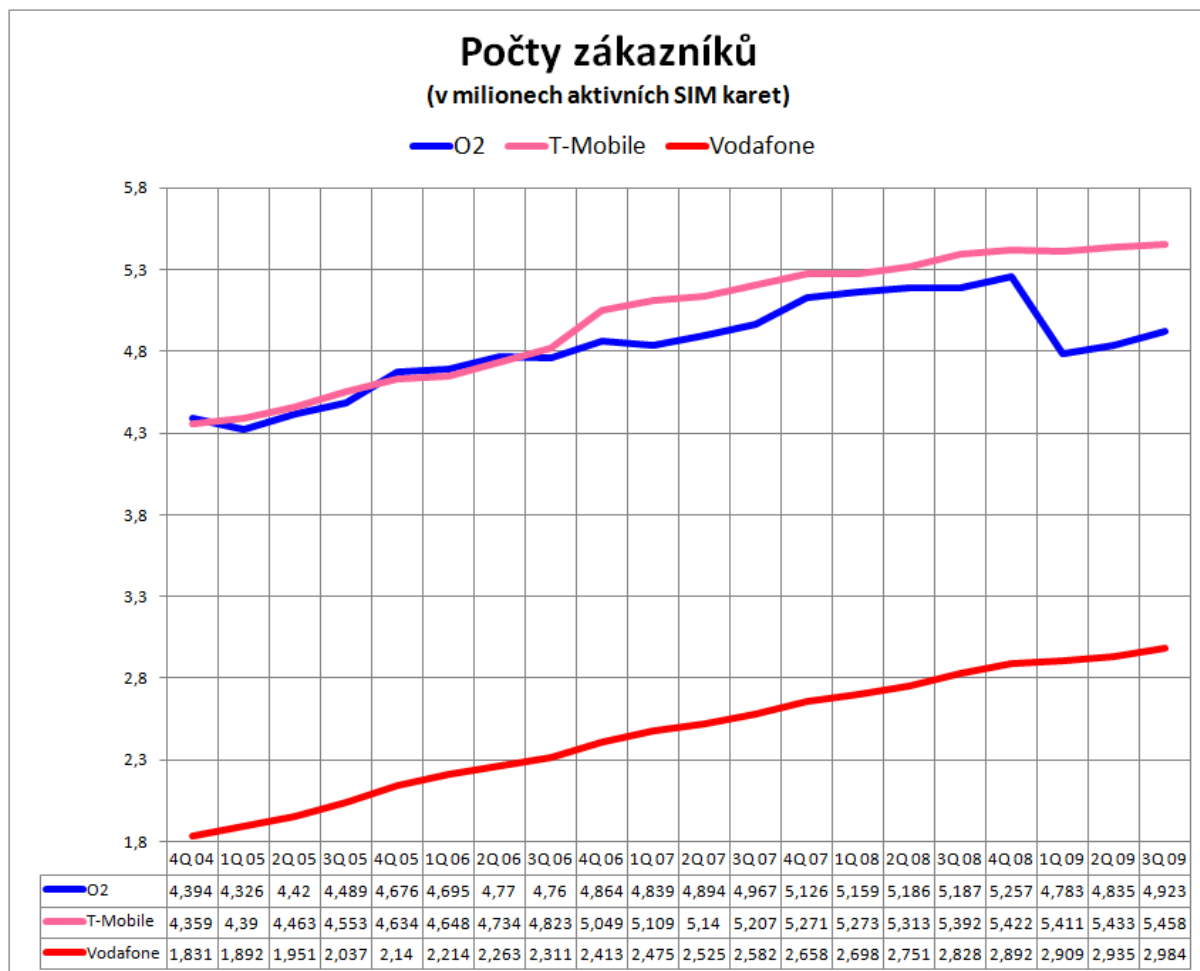
Rivalita mezi stávajícími podniky

Přímými konkurenty společnosti Vodafone Czech Republic a.s. na českém mobilním trhu jsou tři zbývající mobilní operátoři – kteří nabízejí svým zákazníkům mobilní telefonní služby. Nejstarší z nich, Eurotel Praha spol. s.r.o., momentálně vystupuje jako Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Společnost RadioMobil, a.s. vstupující na trhu jako druhá s názvem Paegas se roku 2003 mění na T - Mobile Czech Republic, a.s. a většinovým vlastníkem se stává společnost Deutsche Telecom AG. Nejmladším českým mobilním operátorem je od roku 2007 U:fon, jehož provozovatelem je společnost MobilKom a.s. Na rozdíl od ostatních operátorů své mobilní hlasové služby provozuje v síti CDMA3, namísto GSM, kterou běžně na trhu dostupné mobilní telefony nepodporují. Nyní mluvíme o tzv. druhé síle v Porterově modelu a jde v ní vlastně o rozložení konkurence na trhu. Soupeření mezi podniky působící na našem trhu má formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Všechny faktory (síla dodavatelů, síla odběratelů, substituty a bariéry vstupu nových konkurentů) se střetávají v konkurenčním ringu. Vytvářejí tím i obraz celkového konkurenčního prostředí v telekomunikační oblasti. Konkurenční boj dosahuje velkých rozměrů hlavně u tvorby cen za jednotlivé produkty a služby. Tuto rivalitu jsme mohli sledovat v první fázi vánočních kampaní, kdy operátoři přišli s poměrně rozdílnými nabídkami, později od sebe začali opisovat ty nejlepší nápady. Za tři nejvýraznější prvky minulých vánočních kampaní operátorů lze považovat zlevnění neomezených tarifů, výrazné zlevnění služeb z předplacených karet a zdvojnásobení počtu volných minut v některých balíčcích. S levným neomezeným tarifem přišel jako první Vodafone a záhy jej "následoval" T-Mobile se zcela shodnou cenou.

Pokud jde o vývoj toho, co mobilní operátoři prezentují jako počty svých zákazníků – a co je ve skutečnosti počtem aktivních SIM karet – pak i zde došlo k určitému zpomalení dosavadního růstu, byť ne nijak dramatickému. Lze to vyzorovat na následujícím grafu 1.1, který ukazuje celkové počty zákazníků/aktivních SIM karet – byť jen u T-Mobile a Vodafone.

V případě O2 jsou výsledky zkresleny změnou metodiky, ke které O2 přistoupila právě mezi rokem 2008 a prvním čtvrtletím roku 2009 - dříve započítávala mezi aktivní všechny SIM karty, které generovaly nějaký výnos během posledních 12 měsíců. Nově již jen za poslední 3 měsíce.

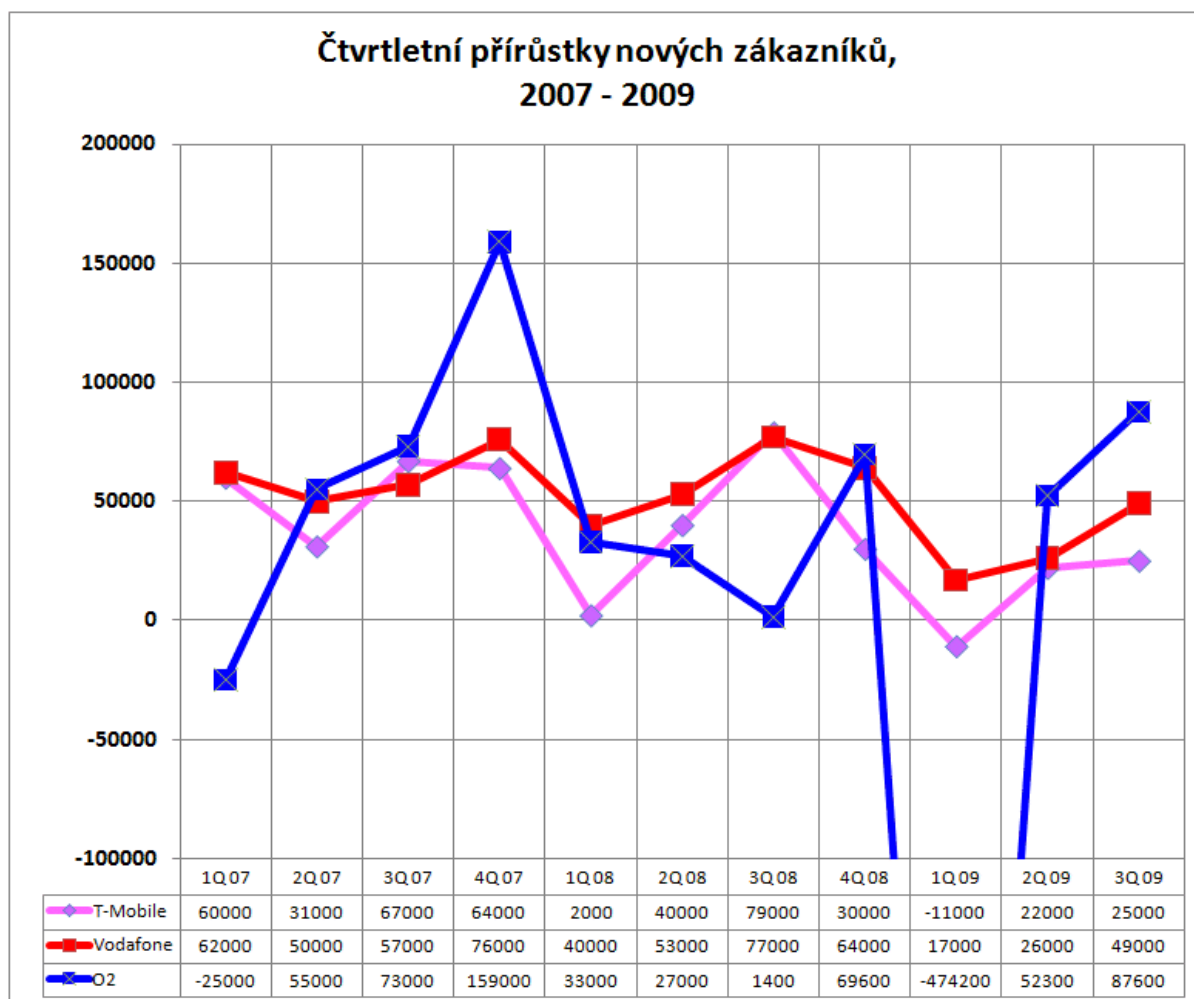
Graf 1.1 – Počty zákazníků v období od 2004 - 2009



Zdroj: <http://www.lupa.cz/clanky/pocty-uzivatelu-mobilu-rostou-ceny-klesnou/>

Pro lepší představu nabízím další graf 1.2, který neukazuje absolutní čísla ale čtvrtletní přírůstky. Z něj lze vyčíst, že u společnosti Vodafone a T-Mobile došlo ke zpomalení růstu již během posledního loňského kvartálu. Tedy v období, které tradičně spíše přejí růstu zákazníků, resp. aktivních SIM karet, kvůli vánočním akcím a nákupům. Právě to asi „ztlumilo“ propad, který se plněji ukázal až v dalším kvartále.

Graf 1.2 - Čtvrtletní přírůstky nových zákazníků v období 2007 - 2009



Zdroj: <http://www.lupa.cz/clanky/pocty-uzivatelu-mobilu-rostou-ceny-klesnou/>

Pokud shrneme rivalitu mezi stávajícími podniky, je potřeba si uvědomit, že telekomunikační společnosti vynakládají nemalé náklady na marketingové kampaně a zároveň se snaží snižovat ceny svých hlasových, tak i datových produktů. Volba adekvátní strategie je tedy velmi náročná a nesprávné odhadnutí budoucího vývoje, může přinést nepříjemné důsledky pro společnost. Každý člověk může sledovat výrazný konkurenční boj mezi operátory, kdy zákazníka oslovují svojí marketingovou kampaní téměř „na každém rohu“. Boj o klienty je nelítostný, neboť společnosti vynaložily do funkčnosti mobilních sítí vysoké fixní náklady. Dle mého názoru, už ani jednotliví zákazníci nepřecházejí od jednoho operátora k druhému a je to způsobeno tím, že si vybrali už toho "pravého" operátora. Proto je i pro jednotlivé operátory stále těžší a nákladnější nového zákazníka získat nebo přetáhnout.

Smluvní síla kupujících

Nejprve je nutno vymezit, kdo všechno je kupujícím společnosti Vodafone. Jsou to následující subjekty:

- běžný občan,
- živnostník,
- velká firma,
- vláda a státní instituce a i možní virtuální operátoři.

Smluvní síla běžného zákazníka je v zásadě malá a tito zákazníci nejsou schopni vyjednat či dokonce diktovat si podmínky smluvního vztahu, nýbrž i nějaké zvláštní výhody. Odlišný přístup společnosti lze sledovat u dlouhodobých klientů, kde je společnost benevolentní, co se týče možného vyjednávání a změkčení standardních podmínek v případě, že operátor zákazníka nechce ztratit.

Pro segment živnostníků a malých firem je situace podobná jako pro běžné klienty. U společnosti Vodafone by měla být jejich vyjednávací pozice silnější, neboť operátor je na segment živnostníků primárně orientován, nicméně jsou mu nabízeny pouze standardní podmínky.

V případě velkých firem je situace úplně jiná. Díky své síle, tedy především vysokému počtu poptávaných čísel a s tím spojených služeb najednou, jsou operátoři ochotni se domluvit na podmínkách zcela jiných než u běžných klientů. Korporátní klientela má výhodnější vyjednávací podmínky. Získání segmentu velkých firem je velmi důležité především do budoucnosti. Přínosy z takové kooperace jsou velké a jedná se nejen o příjmy, generované tímto zákazníkem, ale i word-of-mouth, které v případě spokojenosti s poskytovanými službami šíří mezi svými obchodními partnery a které je pro operátora nejlepší a zároveň i nejlevnější reklamou. Z uvedených důvodů disponuje velká společnost, coby zákazník mobilního operátora významnou smluvní silou a získává mnohem lepší podmínky (cenové, platební a různé benefity atd.) než běžný občan nebo živnostník. Operátor se snaží tohoto zákazníka udržet a s ním i pravidelné vysoké příjmy ze služeb, které velká firma spotřebovává. V konkurenční společnosti T-Mobile je obvyklé, že pro klíčové zákazníky je vyčleněn tzv. Key Account Manager, který se o spokojenost firmy stará. Vodafone má oddělení s názvem Business Care, v zájmu dosažení úspěchu v segmentu velkých firem v roce 2007 přišel s konvergovanou nabídkou, která obsahovala kombinaci dat,

mobilu a pevných linek v jednom. Tuto nabídku nazvali Vodafone OneNet. Jedná se o první konvergované řešení firemní komunikace v České republice, které firmám přineslo komplexní telekomunikační služby ve formě jedné nabídky od jednoho poskytovatele a v rámci jedné sítě. Vodafone touto nabídkou oslovoval vůbec poprvé segment velkých firemních zákazníků.

Kontrakty pro poskytování služeb státnímu sektoru získávají operátoři na základě úspěchu ve vypsaném výběrovém řízení nebo-li tendru. Domnívám se, že Vodafone zatím není natolik silným hráčem na mobilním trhu, aby měl úspěch vyhrát výběrové řízení. Zcela jistě by měl výhodu nízké ceny, na kterou se při podobných výběrových řízeních klade velký důraz, nedisponuje však potřebnou kapacitou sítě a již dříve zmiňovanými datovými službami. Přednost v tendru by tak spíše dostali konkurenční mobilní operátoři. Novým zákazníkem Vodafone z oblasti veřejné správy se nedávno stal Národní památkový ústav. Díky tomu české hrady a zámky využívají u Vodafone 2 000 SIM karet. Spolupráci s Národním památkovým ústavem Vodafone uzavřel na 3 roky.

Smluvní síla dodavatelů

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. si lidé od začátku spojují s revolucí na telekomunikačním trhu. Nejspíš proto, že společnost hledá stále nové cesty, jak její podnikání ještě zlepšit. Stejně tak, společnost přistupujeme i k nákupu produktů a služeb. Díky tomuto postavení si může společnost dodavatele vybírat, jejich smluvní síla není tedy nijak vysoká, avšak samozřejmě vyšší, než je tomu u smluvní síly kupujících.

Jedním z cílů společnosti je sledovat efektivitu práce a dělit se o získané poznatky. Efektivitu práce partnerů sleduje společnost podle jejich schopnosti reagovat na jejich požadavky, kvalitu dodávaných služeb, využívání technických inovací a samozřejmě podle úspornosti nákladů. Společnost se při nákupní činnosti řídí těmito pravidly:

- hledání nejnižších celkových nákladů,
- dosahování co nejvyšší kvality za co nejnižší náklady,
- neustálé sledování výkonu.

A v neposlední řadě chce být Vodafone odpovědnou firmou a jedna z věcí, která mu pomáhá je kodex etického nákupu. Kodex nastavuje standardy v přístupu k životnímu prostředí a společnosti. Jejich dodržování Vodafone očekává i od svých obchodních partnerů. Kodex respektuje mezinárodní standardy týkající se životního prostředí, lidských práv a práva

na práci. Pro dodavatele Vodafone kodex znamená jistotu férových obchodních podmínek a odpovědného přístupu k životnímu prostředí a společnosti na všech úrovních.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků je poslední pátou silou Porterova modelu. O této oblasti jsem si zmínila v kapitole riziko vstupu potenciálních konkurentů. Celkově můžeme říci, že všichni operátoři na telekomunikačním trhu nabízejí blízké substituty, v první řadě se jedná o služby hlasové. Pokud bychom se zaměřili na oblast datových služeb, tak zde společnost Vodafone zatím zaostává oproti svým konkurentům, ale dle mého názoru jsou ambice společnosti natolik vysoké, že očekávám v blízké budoucnosti pokrok v oblasti datových služeb a to zejména novou sítí 4G. Substituty jsou si natolik blízké, že se společností diferencují především cenou a značkou, která přináší určitou image.

3.4 Strategická analýza vnitřního prostředí

Analýza hodnototvorného řetězce

Jak je uvedeno v teoretické části, cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku. Silné stránky jsou zdrojem konkurenční výhody a reálně jsou realizovány skrze hodnototvorné činnosti podniku. Jednotlivé hodnototvorné funkce nebo lépe řečeno činnosti, vytvářejí spolu dohromady hodnototvorný řetězec.

Výroba

Patří mezi dvě hlavní hodnototvorné funkce. Výrobu ovlivňují čtyři základní faktory, které pak dělají z výroby silnou nebo slabou stránku.

Míra hospodárnosti se zpravidla zvyšuje s rostoucí velikostí zákaznické základny. Nejjednodušším způsobem, jak zvyšovat míru hospodárnosti u analyzované společnosti je zvyšování výroby nebo zvyšovat počet zákazníků. S rostoucím počtem zákazníků společnosti Vodafone roste efektivnost vynaložených fixních nákladů, které se rozpočítávají na větší počet jednotek - zákazníků. Jednotkové fixní náklady jsou tak s rostoucím počtem zákazníků nižší. I když je společnost až třetím hráčem na trhu, slabé přírůstky jeho zákazníků neustále zvyšují hospodárnost, to vidíme v níže uvedeném grafu 1.3.

Nejmenší tuzemský mobilní operátor Vodafone zvýšil do září roku 2011 meziročně počet zákazníků o šest procent na 3,3 milionu. Za poslední čtvrtletí roku 2011 firma přidala 69 000

zákazníků. Vyplývá to z oznámení mateřské společnosti na internetu. Konkurenční Telefónica a T-Mobile výsledky také oznámily, ale počty jejich zákazníků na rozdíl od Vodafone výrazněji rostly. Podobně se firma dotahovala na konkurenci i v roce 2010, kdy zvýšila počet zákazníků o 187 000 lidí, zatímco oba konkurenti ztráceli. Podíl uživatelů předplacených karet se u Vodafone meziročně snížil o 0,8 procentního bodu na 45,6 procenta, tyto údaje jsou z listopadu 2011.

Zatímco druhý konkurent na telekomunikačním trhu společnosti Vodafone vykázal za první čtvrtletí roku 2011 čistý zisk 1,74 miliardy korun, což je meziročně o 13,5 procenta méně. Společnost Telefónica O2 o tom informovala v tiskové zprávě. Podle společnosti je propad čistého zisku způsoben hlavně propadem provozního zisku před odpisy a amortizací. Ten dosáhl v prvním čtvrtletí roku 2011 výše 5,07 miliardy korun, což je o 5,2 procenta meziročně méně. Počet zákazníků smluvních mobilních služeb se v prvním čtvrtletí 2011 zvýšil o 36 tisíc a byl nadále tažen nárůstem počtu zákazníků mobilního internetu. Počet zákazníků vysokorychlostního internetu ADSL vzrostl meziročně o 11,5 procenta na 829 tisíc; v prvním čtvrtletí 2011 jejich počet vzrostl o 23 tisíc, o 29,2 procenta meziročně více. Konsolidované výnosy poklesly v prvním čtvrtletí 2011 meziročně o 6,3 procenta na 12,866 mld. Kč, zejména kvůli dalšímu snížení mobilních terminačních poplatků, pokračujícím konkurenčním tlakům a pomalému oživení zákaznické spotřeby v mobilním segmentu. Výnosy ve fixním segmentu zůstaly nadále pod tlakem díky nižším výnosům z ICT služeb. Pokud bychom se nyní zaměřili na celkové konsolidované výnosy z podnikání se v prvním čtvrtletí roku 2011 snížily meziročně o 6,3 % na 12 866 mil. Kč. Finanční výsledky skupiny ovlivnilo další snížení mobilních terminačních poplatků, pokračující konkurenční tlaky zejména v mobilním segmentu, pomalé oživení zákaznické spotřeby ve všech segmentech a nižší ICT výnosy. Výnosy z podnikání v segmentu pevných linek klesly v prvním čtvrtletí roku 2011 meziročně o 8,3 % (méně než ve čtvrtém čtvrtletí 2010) na 5 643 mil. Kč. Výnosy z podnikání mobilního segmentu v České republice poklesly ve stejném období meziročně o 8,6 % na 6 422 mil. Kč (o 5,0 % bez zahrnutí vlivu snížení mobilních terminačních poplatků)

Třetí konkurent, T-Mobile oslavil ve třetím čtvrtletí roku 2011 15 let na českém trhu. Pokud bychom se zaměřili na zákazníky a služby, tak společnost k 30. 9. 2011 registrovala necelých 5,4 milionu zákazníků. Ti stále častěji využívají některý z paušálních mobilních programů; počet tarifních klientů přesáhl 2,8 milionu, jde tedy o téměř 53 % z celé zákaznické základny. Průměrný měsíční podíl zákazníků, kteří se rozhodnou odejít (churn), se drží na velmi nízkých 1,3 %. V oblasti firemních zákazníků operátor dosáhl 1,2 milionu mobilních

uživatelů. Zákazníci mobilní sítě T-Mobile měsíčně provolali v průměru 125 minut, oproti loňskému roku o 3 % více. Nárůst spotřeby se projevil především v oblasti datových služeb: objem přenesených dat vzrostl o více než 20 %. Finanční výsledky T-Mobile demonstrují, že ceny za telekomunikační služby neustále klesají. Ztráty v oblasti příjmů operátor kompenzuje vysokým tlakem na efektivitu. Celkové integrované tržby za prvních devět měsíců roku mírně přesáhly 20 miliard Kč. Významné snížení cen odráží průměrná měsíční útrata za mobilní telekomunikační služby (ARPU). Ta v prvních devíti měsících činila 380 Kč, což představuje meziroční pokles o 9,7 %. Růst využívání datových služeb se odrazil v podílu nehlasových služeb na tržbách z mobilních služeb – ten stoupl na 25 %.

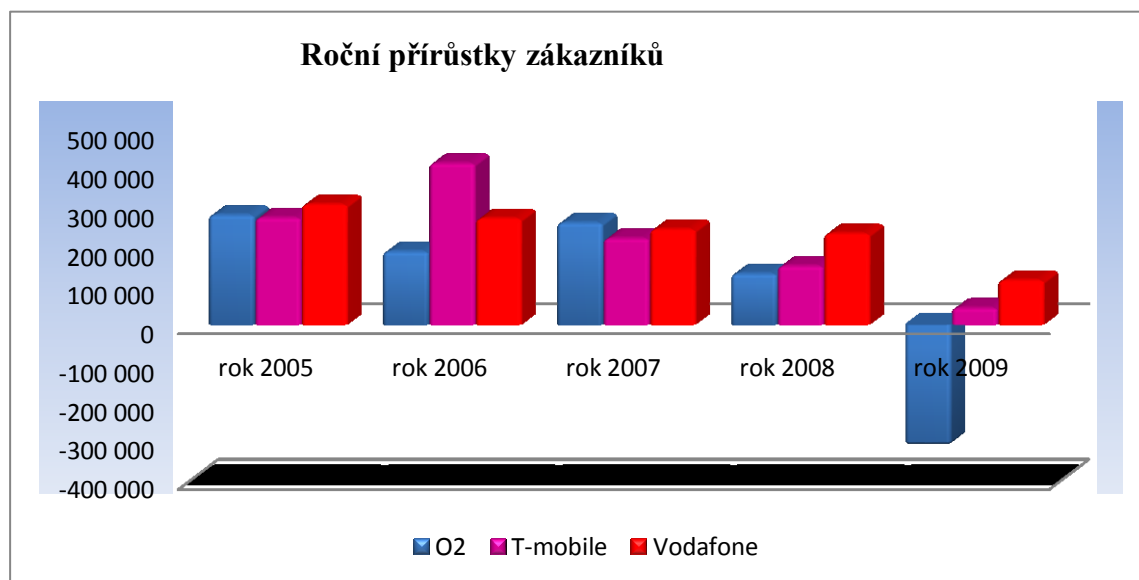
Je potřeba si uvědomit, že zlaté doby telekomunikací v České republice skončily a už se zřejmě nikdy nevrátí. Počet uživatelů mobilních telefonů se zastavil a příjmy operátorů klesají. Částečně kvůli tomu, že firmy začaly kvůli krizi na volání šetřit, částečně kvůli konkurenčnímu boji. To vidíme i v klesajícím počtu zákazníků, dle výše uvedených údajů.

Český mobilní trh je už zcela nasycen a operátoři už musí bojovat o udržení zákazníků průběžným snižováním cen. „Jestli operátoři vykazují růst nových zákazníků v řádech jednotek procent, určitě už nejde o skutečné nové klienty, ale spíše o aktivace nových předplacených karet, které jsou dnes k dostání i v supermarketech. Z nich ale žádné velké příjmy neplynou. Jediná oblast, kde by ještě firmy Telefónica O2, T-Mobile či Vodafone mohly „nahnat“ nové SIM karty, jsou nejruznější zařízení střežící domy či sledující pohyb automobilů. Z těchto služeb příliš velký zisk čekat nemohou. Už nyní totiž všichni operátoři nabízejí paušální platby za datové tarify, u nichž uživatelé neplatí za množství přenesených dat, jak tomu bylo dříve. V současnosti připadá na jednoho obyvatele České republiky zhruba 1,3 aktivní SIM karty a tento poměr se za posledních dvanáct měsíců výrazně nezměnil. Naopak průměrný měsíční výnos operátorů na jednoho zákazníka (ARPU) vytrvale od loňska klesá. T-Mobile za první tři měsíce roku hlásí pokles tohoto ukazatele o 8,2 procenta na 415 korun, konkurenční Telefónica účtovala průměrně jednomu klientovi 459 korun, což je o 11,2 procenta méně než ve stejném období loni. Právě vysoká nasycenost trhu a klesající příjmy nejsou zrovna velkým lákadlem pro dalšího mobilního operátora.

Neustále rostoucí míra hospodárnosti je silnou specifickou předností. Vodafone v průběhu let prokázal schopnost vykazovat nejvyšší přírůstky počtu zákazníků ze všech mobilních operátorů, čísla vidíme v níže uvedeném grafu 1.3. To mu umožňuje lépe využívat vynaložené fixní náklady a přináší pozitivní dopad do hospodářských výsledků společnosti.

Navíc se pozitivní efekty dají očekávat i do budoucna díky sdílení nákladů se skupinou Vodafone.

Graf 1.3 - Roční přírůstky zákazníků v letech 2005 - 2009

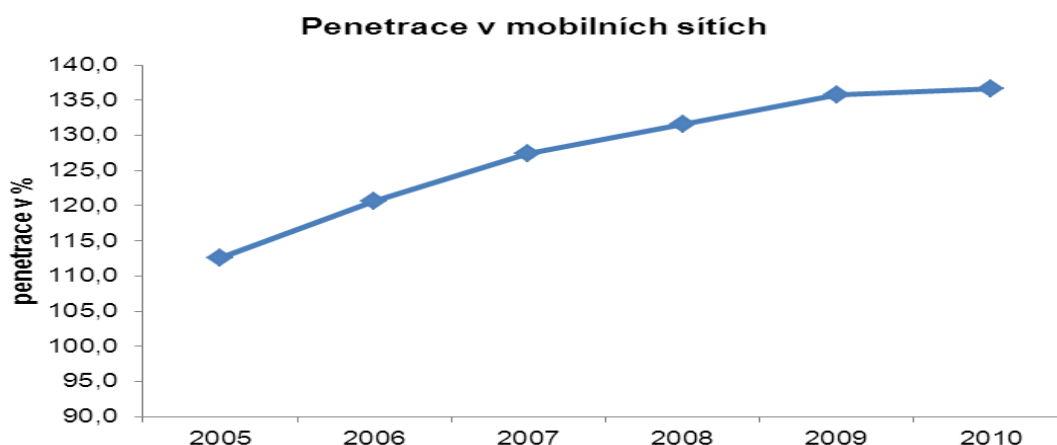


Zdroj: vlastní zpracování, data český statistický úřad

Od roku 2005 docházelo k neustálému nárůstu celkového počtu aktivních SIM karet (roční přírůstky zákazníků) až na 14,39 mil. Tempo jejich růstu se však postupně zpomalovalo. Počet aktivních SIM karet roste až do roku 2008. V současné době, kdy jeden zákazník již používá více karet a navíc od více operátorů současně, tempo jejich růstu pochopitelně klesá. Vývoj je poněkud nepravidelný v čase, neboť v období Vánoc jsou přírůstky vždy nejvíce viditelné, ale i tak naznačuje, že průběžné přírůstky všech GSM operátorů jsou podobné. Tuto tezi dokládá výše uvedený graf, který zachycuje součet přírůstků aktivních SIM karet u jednotlivých operátorů v období od roku 2005 – 2009.

Zajímavý je pak pohled na vývoj penetrace viz graf 1.4, který odráží poměr počtu aktivních SIM karet na 100 obyvatel k 31. prosinci roku 2010.

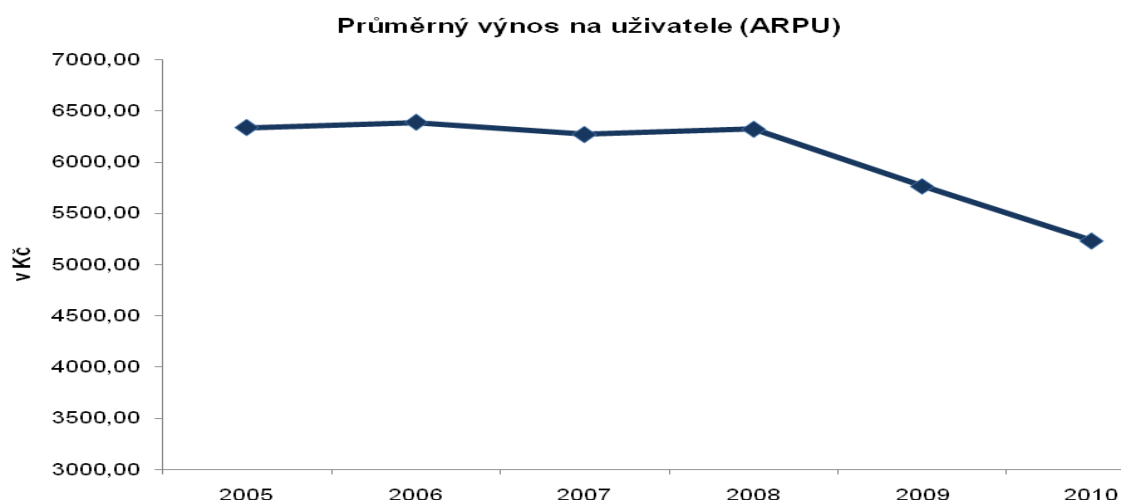
Graf 1.4 - Penetrace v mobilních sítích v letech 2005 - 2010



Zdroj: český statistický úřad

Tempo růstu penetrace odráží vývoj na trhu mobilní telefonů od momentu spuštění sítí druhé generace a ukončení monopolu v roce 1996, přes další vylepšování technologií (spuštění sítí 2,5-3 generace) a příchod třetího operátora na přelomu tisíciletí, až po postupné pokrytí území České republiky, a to jak z hlediska dostupnosti mobilních služeb, tak z hlediska vybavenosti a poptávky ze strany obyvatelstva. Penetrace účastníků v mobilních sítích v letech 2005 - 2010 neustále rostla. Zatímco penetrace v uplynulých 2 letech rostla v průměru o 4 %, tempo růstu v roce 2010 již nebylo tak dynamické a penetrace se ve srovnání s rokem 2009 zvýšila jen o necelé 1 %. Ke konci roku 2010 dosáhla penetrace v mobilních sítích 136,6 %.

Graf 1.5 průměrný výnos na uživatele v letech 2005 - 2010



Zdroj: český statistický úřad

Je potřeba zmínit, že průměrný roční výnos na uživatele (ARPU) vypočítáme dle celkových tržeb za provoz v mobilní síti děleno průměrný počet aktivních SIM karet.

Z výše uvedeného grafu vidíme, že průměrné roční výnosy na uživatele zůstávaly v letech 2005 - 2008 víceméně na stejné úrovni (v průměru činily 6,3 tis. Kč), v roce 2009 meziročně poklesly o 8,8 % na průměrnou výši 5 764,- Kč. V roce 2010 dále meziročně poklesly o téměř 9,3 % na průměrnou výši 5 229,- Kč. Snížení výše ARPU může být způsobeno nabídkami poskytovatelů mobilních služeb, chováním účastníků při využívání nabídek služeb, včetně stále většího využívání datových služeb, příp. i snížením průměrné ceny za volání a dalších služeb.

Zkušenostní efekt

Ve společnosti Vodafone je předávání znalostí a zkušeností novým zaučujícím se pracovníkům na denní bázi. Kromě toho jsou noví pracovníci zásobeni velkým množstvím školení, což ještě zvyšuje efektivitu jejich práce a nakonec i hospodárnost podniku. V roce 2010 společnost Vodafone investovala nemalé finanční prostředky do projektu s názvem – vzdělávání zaměstnanců, tento projekt má za cíl zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a tím následně spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti celé firmy. Společnost Vodafone si plně uvědomuje důležitost spokojenosti zákazníků pro udržení konkurenceschopnosti na trhu a klíčovou roli vzdělávání zaměstnanců, jak ke spokojenosti zákazníků, tak vzhledem k udržení motivace a inspirativního pracovního prostředí pro zaměstnance, které jim poskytuje dostatečnou možnost dalšího profesního rozvoje. Ukončení tohoto projektu se plánuje k datu 30. listopadu tohoto roku. Projekt financovaný z ESF fondů, konkrétně z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Což bude pro Vodafone jistě zajímavá a přínosná zkušenost. Vyškolení zaměstnanci si díky kurzům prohloubí svoji kvalifikaci. Získají tak větší šanci, uplatnit se na pracovním trhu.

Efekt životního cyklu podniku

Společnost Vodafone je první velkou firmou v České republice, která v květnu roku 2010 získala od Ministerstva životního prostředí ekoznačku Ekologicky šetrná služba. Získat certifikaci ekoznačky znamená splnit náročná, povinná i volitelná, kritéria na ozelenění kancelářského provozu. Vodafone se to povedlo pro její největší sídlo v Praze na Vinici, do budoucnosti má v plánu společnost rozšířit Ekoznačku i na další její provozovny. Pro spotřebitele je Ekoznačka signál, že ze služeb Vodafone nevznikají nadbytečné odpady, že služby nadměrně nezatěžují životní prostředí a že si Vodafone vybírá ekologičtější alternativy

na trhu. Na Vinici společnost dosáhla minimálně 80 % podílu svítidel v energetické třídě A, tiskne na recyklovaný nebělený papír, a to oboustranně, nastavila důsledně úsporné režimy kancelářské techniky a počítačů, nepoužívají výrobky na jedno použití, šetří vodou a při úklidu využíváme ekologicky šetrné čisticí prostředky a postupy řady Johnson Diversey.

Flexibilní výrobní technologie

Společnost Vodafone působí na českém telekomunikačním trhu již dvanáctým roku jako společnost založená na špičkových technologiích, která se chová zodpovědně ke svým zákazníkům, tak i k životnímu prostředí. Během roku 2010 společnost rozšířila pokrytí České republiky vysokorychlostním 3G mobilním signálem, zdvojnásobili počet prodejních míst otevřením více než 80 franšíz a v neposlední řadě navýšili počet nepřímých prodejních kanálů. Zároveň společnost přišla s novými flexibilními tarify, které byly navrženy tak, aby se přizpůsobily potřebám zákazníků. Z těchto tarifů si může klient sestavit nespočetný počet kombinací, které mu vyhovují. V tentýž rok se zvýšila popularita chytrých telefonů a zároveň přišla poptávka po rychlých datových službách, téměř 20 % všech vlastníků SIM karet využívala mobilní telefon k prohlížení internetových stránek. V roce 2011 se společnost stala leadrem na trhu, co do velikosti pokryté populace vysokorychlostním signálem 3G. Společnost navázala spolupráci se společností MobilKom, jejíž CDMA síť pokrývala především venkovské oblasti a Vodafone ji nabídl i svým stávajícím zákazníkům. Jednoznačně můžeme říci, že technologie společnosti Vodafone jsou bezesporu flexibilní, protože dovoluje bez problémů reagovat na potřeby zákazníků a dovoluje se chovat k jednotlivým zákazníkům individuálně, což v reálu znamená nastavit služby přesně podle jeho přání.

Marketing

Na začátku této činnosti je potřeba si uvědomit, že mobilní marketing je komunikací zaměřenou na uživatele mobilních telefonů. Jedná se tedy o využití média s největší penetrací na trhu a samozřejmě velmi progresivní technologie. Dovoluji si napsat, že marketingové kampaně jsou jednou z nejsilnějších zbraní společnosti Vodafone. Jako jeden z prvních vstoupil na trh s nabídkou mobilního marketingu a obecně reklamních služeb pro inzerenty Vodafone. Oddělení, pod kterým nabízí své produkty a reklamní služby trhu se nazývá Media Solutions. Jako i v jiných oblastech se Vodafone projevil jako jeden z inovátorů i v tomto směru. Vodafone, dříve panáček Oskar, je stále hodně lidmi vnímán jako *operátor pro chudé*.

Do budoucna vzhledem ke zlepšování technologické úrovně poskytovaných služeb a vyšších kapacit díky vstupu skupiny Vodafone, má společnost vizi zaměřit se i na podniky větší. Kromě toho, uvažuje již teď o dalším segmentu, jak již bylo dříve zmíněno a to segment starších lidí. Tuto vizi bude společnost realizovat skrz speciální tarify a nabídky telefonů Simply s jednoduchým ovládáním.

Jako silnou stránku společnosti hodnotím celkový design a barvy společnosti a to z důvodu jednotného označení jak pro název obchodní společnosti, tak i název obchodní značky (a to i v nadnárodním měřítku), pro zákazníka to znamená srozumitelnější rozpoznání společnosti. Mezi další silné stránky patří: kvalitní propagace pro nefiremní zákazníky. Tuto skutečnost můžeme diskutovat stále ještě odlišným pojetím reklamních taháků od konkurentů, tyto reklamy jsou přizpůsobeny českému prostředí, což přispívá k vnímání operátora jako české firmy a k jeho oblibě mezi veřejností. Naopak slabou stránkou je nedostatečnou propagace služeb pro firemní zákazníky a volací jistina. Jak jsem zmínila slabou stránku společnosti Vodafone jistinu, tak za velmi zvláštní považuji skládání volací jistiny ve výši 5 000 Kč v případě aktivace roamingu resp. aktivace tarifu cizincem, která je pro běžné občany i drobné podnikatele velmi vysoká. Pro většinu zákazníků je složení volací jistiny výhodná, neboť nemusí podepisovat dvouletou písemnou smlouvu, jak je u konkurentů obvyklé.

Materiálové hospodářství

Na první pohled by se mohlo zdát, že podnik jako je Vodafone, žádné materiálové hospodářství nemá a to z důvodu, že vlastně nic nevyrábí a tudíž při výrobě žádný materiál nespotřebovává. Opak je pravdou. Jedná se zde spíše o nákupy komponent pro mobilní síť, výpočetní techniku a v neposlední řadě speciální softwary. Dále je potřeba zmínit nákupy mobilních telefonů a kancelářské spotřeby. Co se týče dodavatelsko - odběratelského systému je u společnosti Vodafone nastaven tak, aby přinášel co největší efektivitu oběma partnerským stranám, k čemuž je využívána především stimulace nákupcích k zaměření na dosahování společných cílů. Vodafone při spolupráci s dodavateli požaduje využívání operátorova elektronického prodejního kanálu, díky čemuž jsou činnosti unifikované a ještě efektivnější. Na základě identifikace společnosti Vodafone ohledně materiálového hospodářství jsem neidentifikovala žádné silné a slabé stránky.

Vědeckotechnický rozvoj

Mobilní technologie se za léta své existence staly nedílnou součástí života každého z nás. Od dob, kdy byl zkonstruován první mobilní telefon na světě, uplynulo již více než 35 let a za tuto dobu se mobilní telefony staly součástí života více jak dvěma miliardám lidí. Jedna z konkurenčních výhod pro Vodafone tvoří její síť. Jde především o poskytování GSM signálu, díky němuž zákazníci volají a síť pro připojení na internet (GPRS, EDGE, 3G). Chce-li se Vodafone stát vedoucí společností na trhu s mobilními daty, musí neustále obnovovat síť, rozšiřovat je a inovovat. Vědecký a technický pokrok umožňuje získat více výhod, v blízké budoucnosti dosáhne společnost Vodafone nových standardů vysokorychlostního mobilního internetu 4G, který jí umožní snížit náklady na mobilní komunikace. Pokud bychom srovnali společnost Vodafone s jejími konkurenty, tak největším inovátorem na českém telekomunikačním trhu je dlouhodobě společnost Telefonica O2, má pověst významného inovátora. V rámci vědeckotechnického rozvoje je silnou stránkou společnosti Vodafone - datové technologie.

Řízení lidských zdrojů

Vodafone Czech Republic a.s. je společností se stabilní zaměstnaneckou základnou. V roce 2009 se stal druhým nejlepším zaměstnavatelem podle agentury Hewitt Associates. Klíčové faktory se týkají především míry fluktuace zaměstnanců, dále počtu hodin školení na jednoho zaměstnance, náklady na odměňování zaměstnanců a jejich poměr vůči celkovému výnosu společnosti. Jednotlivé faktory musí být vyvážené, společnost musí své zaměstnance motivovat, rozvíjet a angažovat do nových projektů. Vodafone umožňuje zaměstnancům v rámci jejich rozvoje půlroční rotaci na jiné pozice, aby získali nové zkušenosti a mohli si vybrat svou definitivní pozici. Mobilní operátor Vodafone se v současné době soustředí na interní komunikaci a angažovanost zaměstnanců ve snaze o zlepšení jejich zkušeností s nabídkou flexibilních benefitů. Ve společnosti velmi dobře vědí, že vzdělávání a rozvoj je velmi důležitý a tím pádem hraje primární roli. Nováčci mají k ruce kolegu nebo kolegyni tzv. partáka, který pomůže, aby se co nejrychleji cítil ve společnosti jako doma. Na úvod má Vodafone připravenou sérii školení tzv. NEO pro nováčky a NEO pro manažery, během kterých se seznámí s firmou, značkou, kulturou, organizací a službami Vodafone. Manažeři se navíc dozví, vše potřebné pro úspěšné fungování v manažerské pozici.

Ti, kdo pracují v přímém styku se zákazníky, absolvují několikadenní školení. Cílem je seznámit prodejce a operátory s produkty, službami, systémy a aplikacemi, ve kterých bude pracovat. Vodafone nabízí vybraným zaměstnancům (tzv. talentům) speciální program, který je zaměřen primárně na vzdělávání a rozvoj stávajících a budoucích manažerů a lídrů.

Tím to všechno nekončí; pro zaměstnance mají připraveny i další rozvojové tréninkové bloky, které jsou navíc zakončeny certifikací a umožňují mu další kariérní postup. Zaměstnanci mají možnost využít celou řadu tréninků, které jsou součástí tzv. Vodafone Academy. Zaměstnancům nabízí flexibilní a kreativní pracovní prostředí - tzv. flexi - office - tedy flexibilní kancelář. Pomáhá zaměstnancům lépe si plánovat čas. Jednoduše řečeno, ráno přijdete do práce, laptop si připojíte u kteréhokoli volného stolu v rámci svého oddělení, a můžete začít pracovat. Díky tomu můžete sedět vždy blízko kolegů a kolegyně, se kterými pracujete např. na novém projektu. Jako hlavní silnou stránkou společnosti je systém personální práce, který se snaží sledovat trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Informační systém

Informační technologie a informační systémy jsou v současné době v oblasti telekomunikačních společností naprosto nepostradatelné a nejinak je tomu i u společnosti Vodafone. Zaměstnanci při své práci využívají jednak klasické softwarové produkty společnosti Microsoft, jednak na míru upravené systémy sloužící např. pro evidenci skladového hospodářství, účtování a registraci plateb, podchycení detailů o zákazníkovi (CRM systémy) apod. Pokud se vrátíme o pár let pozadu, tak si můžeme připomenout zakázku, kdy společnost Vodafone si objednala informační systém v řádech několika milion eur. Tento systém začal fungovat v červnu roku 2007 a pro společnost tento systém znamenal tvorbu individuálních tarifních plánů a poskytování kombinací tarifů a speciálních nabídek. V roce 2010 spustil operátor nový zákaznický systém, ten umožní kontrolovat výdaje a měnit nastavení služeb v reálném čase. Mít propracovaný a zároveň uživatelsky přátelský zákaznický informační systém je bezesporu konkurenční výhodou a i to patří mezi silnou stránku společnosti Vodafone.

Je potřeba taktéž zmínit přístup na intranet, který je umožněn z každého počítače pro zaměstnance a zároveň jim poskytuje cenné údaje, o něž se mohou při práci opřít. Lze zde najít např. aplikaci řízení lidských zdrojů, e-learningová školení, speciální akce a v neposlední řadě i kontakty na své kolegy.

V roce 2010 společnost Vodafone přišla na trh s novou sociální sítí, tzv. Vodafone Park. Cíl této sítě je, potkávat se svými přáteli a při tom vesele utrácet za služby mobilního operátora. A komunita vývojářů bude dodávat aplikace, díky kterým si zákazník může vydělat nějaký ten peníz. Zatím ve Vodafone parku existují momentálně příliš tvrdá bezpečnostní omezení, takže API pro práci s historií volání a SMS jsou jen obtížně použitelná. Jako problém zde vidím, že společnost Vodafone se snaží vytvořit další sociální síť v době, kdy jiné společnosti mají již miliony uživatelů, např. Facebook. Neumím si představit, že se budou zákazníci pravidelně hlásit na Vodafone Park, aby se dozvěděli, co dělají kamarádi, tohle je dle mého mínění spíše přáním Vodafone.

Podniková infrastruktura

Jak jsem uvedla v teoretické části, podniková infrastruktura se dotýká všech hlavních i vedlejších podnikových funkcí, ovlivňuje tedy celý hodnototvorný řetězec. Jednou z aktivit podnikové infrastruktury je strategické řízení, u společnosti Vodafone se kromě vrcholového vedení ujímá strategického řízení oddělení s názvem: Strategie a plánování. Oddělení vzniklo v roce 2004 a cílem je zodpovídat za firemní plánování, cenotvorbu a oblast tržeb. Tým zaměstnanců je velmi důležitý pro společnost, neboť obstat na silně konkurenčním telekomunikačním trhu je stále obtížnější. Oddělení podporuje všechny týmy při vývoji ročních a čtvrtletních plánů, věnuje se řízení projektů a vytváří a vylepšuje postupy napříč celou organizační strukturou.

3.5 Analýza portfolia – BCG matice

Portfolio společnosti Vodafone Czech Republic a.s. následovně:

Hlasové služby tvoří největší příjem společnosti, přestože míra růstu těchto služeb nemá vidinu, tak vysokou jako u nehlasových služeb.

Nehlasové služby nemají vysokou klientskou základnu jako služby hlasové, ale jejich potenciál je značně vysoký. Inovace těchto služeb bude pro společnost finanční záležitostí, i tak je vhodné investovat, protože tyto služby nabízejí příležitosti k růstu společnosti.

Specifické služby dosahují nízkého podílu na trhu, ale díky inovacím a stále větší oblibě u zákazníků spadají do kategorie otazníků. Ze skupiny služeb je potřeba se zaměřit na ty služby, které představují pro podnik možnost stát se „hvězdami“.

Doplňkové služby na telekomunikačním trhu mají nízkou míru růstu a navíc i malý podíl. Tyto služby nejsou schopny vytvářet dlouhodobé atraktivní příjmy pro společnost. Jak je uvedeno ve výše uvedeném obrázku je potřeba si „bídne psi“ ponechat ve svém portfoliu. Důvodem je uspokojení poptávky zákazníků, která je v daném odvětví strukturována na principu výběru z nejširší škály služeb.

3.6 Finanční analýza

V metodické části diplomové práce bude provedena finanční analýza dle uvedených předpokladů v teoretické části. Podkladem pro tuto finanční analýzu jsou použity účetní výkazy společnosti Vodafone Czech Republic a.s., které jsou dostupné ve výročních zprávách společnosti. Analyzováno je období od roku 2006 do 2010.

Tab. 1.5 - Vývoj aktiv v letech 2006 - 2008

ROZVAHA	2006		2007		2008	
	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl
AKTIVA CELKEM	26 605	100%	28 386	100%	31 678	100%
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	17 212	64,69	15 681	55,24	13 572	42,84
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 635	21,17	5 601	19,73	5 281	16,67
Dlouhodobý hmotný majetek	11 577	43,51	10 079	35,5	8 160	25,76
Dlouhodobý finanční majetek	250	0	250	0	131	0,41
Oběžná aktiva	9 184	34,52	12 494	44,01	17 879	56,44
Zásoby	200	0,74	202	0,71	389	1,22
Dlouhodobé pohledávky	1 233	4,63	457	1,61	253	0,79
Krátkodobé pohledávky	7 740	29,09	11 782	41,5	17 158	54,16
Finanční majetek	13	0,04	52	0,18	79	0,25
Ostatní aktiva	209	0,79	21 173	0,75	227	0,72

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2006 - 2008, vlastní zpracování

Z výše a níže uvedené tabulky je vidět, že celková aktiva společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. dosáhla v roce 2008 výše 31 678 mil. Kč. Tato hodnota je nejvyšší za celých 5 let, ve srovnání s rokem 2009 vidíme pokles téměř o polovinu, kdy hodnota byla 16 654 mil. Kč. Pokud bychom se zaměřili na dlouhodobý nehmotný majetek, tak jeho přírůstky v období 2006 - 2010 tvoří především investice do informační technologie. Oběžná aktiva byla v rozmezí 2006 - 2008 stoupající a to v průměru o 10 %. Rok 2009 znamenal pokles u oběžných aktiv a to o 13 562 mil. Tento pokles byl dán vysokou mírou krátkodobých pohledávek, které v roce 2008 tvořily 56,14 % z celkových 56,44 oběžných aktiv. Menší

měrou jsou zde zastoupeny krátkodobý finanční majetek a zásoby, tyto položky jsou zanedbatelné.

Tab. 1.6 - Vývoj aktiv v letech 2009 - 2010

ROZVAHA	2009		210	
	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl
AKTIVA CELKEM	16 654	100%	18 451	100%
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	12 070	72,48	11 324	61,38
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 098	36,61	6 306	31,17
Dlouhodobý hmotný majetek	5 972	35,86	5 005	27,13
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	13	0,07
Oběžná aktiva	4 317	25,92	6 884	37,30
Zásoby	260	1,56	276	1,49
Dlouhodobé pohledávky	473	2,84	531	2,88
Krátkodobé pohledávky	3 452	20,73	5 870	31,81
Finanční majetek	132	0,79	207	1,21
Ostatní aktiva	267	1,60	243	1,32

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2009 - 2010, vlastní zpracování

Analýza pasiv

Z níže uvedené tabulky vidíme analýzu pasiv, která je doplněna % podílem. Největší podíl na pasivech firmy zaujímá **vlastní kapitál** v průměru 79 %, další položkou jsou **cizí zdroje** s 17 % a nejmenší podíl 3,9 % mají **ostatní pasiva**. V roce 2006 můžeme sledovat nárůst vlastního kapitálu až do roku 2008. Nyní jednotlivé podíly položek v celkových pasivech zhodnotím detailněji. Podílově největší položkou vlastního kapitálu je základní kapitál, který se každým rokem zvětšoval, v roce 2009 se společnost Vodafone rozhodla snížit základní kapitál na 8 150 mil. Kč a skládala se z 1 kusu kmenové akcie v nominální hodnotě 8 150 mil. Kč, tato akcie není obchodovatelná. Zápornými hodnotami je položka výsledek hospodaření z minulých let, v roce 2009 již byl v kreditu a to částkou 2 332 mil. Kč. Pokud bychom se zaměřili na položku cizí zdroje, společnost Vodafone vytváří rezervy k pokrytí ztrát a rizik. Dlouhodobé a krátkodobé závazky se vykazují ve jmenovitých hodnotách.

Tab. 1.7 - Vývoj pasiv v letech 2006 - 2008

ROZVAHA	2006		2007		2008	
	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl
PASIVA CELKEM	26 605	100%	28 387	100%	31 678	100%
VLASTNÍ KAPITÁL	21 472	80,71	24 265	85,48	26 853	84,77
Základní kapitál	17 724	66,62	17 724	62,44	17 724	55,95
Kapitálové fondy	11 619	43,67	11 619	40,93	11 619	33,68
Rez. fondy a ostatní fondy ze zisku		0	0	0	962	3,04
Výsledek hosp. z minulých let	-9 034	-33,96	-7 870	-27,72	-6 040	19,07
Výsledek hosp. běžného úč. obd.	1 163	4,37	2 792	9,84	2 588	8,17
CIZÍ ZDROJE	4 250	15,97	3 117	10,98	3 117	9,84
Rezervy	149	0,56	155	0,55	882	2,78
Dlouhodobé závazky	470	1,77	240	0,85	0	0
Krátkodobé závazky	3 632	13,65	2 722	9,59	2 793	8,82
Bankovní úvěry	0	0	0	0	36	0,11
OSTATNÍ PASIVA	883	3,32	1 005	3,54	1 114	0,36

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2006 - 2008, vlastní zpracování

Tab. 1.8 – Vývoj pasiv v letech 2009 - 2010

ROZVAHA	2009		2010	
	Hodnota	Podíl	Hodnota	Podíl
PASIVA CELKEM	16 654	100%	18 451	100%
VLASTNÍ KAPITÁL	11 696	70,23	13 614	73,79
Základní kapitál	8	48,94	8 150	44,17
Kapitálové fondy	8 150	48,94	8 150	44,17
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 091	6,55	1 214	6,58
Výsledek hospodaření z minulých let	2 332	14,00	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 455	14,74	1 918	10,40
CIZÍ ZDROJE	3 805	22,85	3 938	21,34
Rezervy	816	4,90	376	2,38
Krátkodobé závazky	2 989	17,95	3 562	19,31
OSTATNÍ PASIVA	1 153	6,92	899	4,87

Zdroj: výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2009 - 2010, vlastní zpracování

Poměrové ukazatele

Jak jsem uvedla v teoretické části, finanční poměrové ukazatele jsou velice oblíbeným a všeobecně užívaným indikátorem finanční kondice firmy. Jejich výhoda spočívá v relativním vyjádření, můžeme vysledovat, jak společnost Vodafone si stojí v této oblasti.

Ukazatelé rentability

Z uvedených údajů je vidět, že hodnoty ukazatele rentability společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. jsou v kladných hodnotách. Můžeme tedy říci, že společnost za sledované období nebyla ve ztrátě. Největší hodnotou ukazatelů rentability patří rentabilita vlastního kapitálu, která v roce 2009 měla 24,97 %.

Tab. 1.9 Ukazatele rentability v letech 2006 - 2010 v %

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita aktiv ROA	10,9	12,57	10,74	17,54	13,66
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	13,5	14,71	12,67	24,97	18,51
Rentabilita tržeb ROS	6,02	13,98	12,34	12,55	10,29

Zdroj: Vlastní výpočty, výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2006 - 2010

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučované rozmezí je 1,5 - 2,5. Vyšší hodnoty ukazatele znamenají větší platební schopnost podniku. Z níže uvedených údajů, lze konstatovat, že společnost Vodafone Czech Republic a.s. tuto hranici splňovala v posledních dvou letech, což znamená rok 2009 a 2010 a i rok 2006 byl v doporučeném rozmezí. Pokud bychom se zaměřili na druhý ukazatel, což v našem případě činí pohotová likvidita, její doporučené rozmezí je 0,7 až 1,0. Z tabulky můžeme charakterizovat, že ve sledovaném období společnost Vodafone Czech Republic a.s. výše uvedené rozmezí nesplňovala. Postupně se hodnota ukazatele pohotové likvidity zvyšovala, v roce 2010 můžeme sledovat zvýšení pětinasobné oproti roku 2006.

U třetího ukazatele - okamžité likvidity je doporučená průměrná hodnota 0,2. Z výše uvedených údajů, lze říci, že společnost nesplňovala tyto kritéria v žádném sledovaném roce.

Tab. 1.10 - Ukazatele likvidity v letech 2006 - 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	2,5	4,6	6,4	1,4	1,9
Pohotová likvidita	2,47	4,51	6,2	1,35	1,85
Okamžitá likvidita	0	0,01	0,02	0,04	0,05

Zdroj: vlastní výpočty, výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2006 - 2010

Ukazatelé aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv směřuje k hranici 1, rok 2008 byl z hlediska obratu celkových aktiv nejvýraznější. Celkově nízký obrat aktiv je možno zdůvodnit tím, že tržby provozní činnosti převyšují nad celkovými aktivy.

Tab. 1.11 Vývoj aktivity v letech 2006 - 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	0,73	0,7	0,66	1,18	1,01
Obrat zásob	96,59	98,35	53,89	75,27	67,55
Doba obratu zásob	3,73	3,78	6,68	4,78	5,33
Doba obratu pohledávek	30,99	16,57	15,01	16,7	15,35

Zdroj: Vlastní výpočty, výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2006 - 2010

Ukazatelé zadluženosti

Z níže uvedené tabulky je vidět, že společnost byla nejvíce předlužena v roce 2009, hodnota byla 32,5 %, postupně její celková zadluženost snížila další rok na 29 %. Díky tomu, že společnost Vodafone Czech Republic, a.s. měla dostatek svého vlastního kapitálu.

Doporučená hodnota ukazatele věřitelského rizika je menší 60 %. Ze sledovaných období hodnoty tohoto ukazatele je vždy menší než doporučená hodnota. Postupně se tato hodnota sníží a to až na minimální hodnotu. Aby společnost byla v příznivé situaci, tak koeficient samofinancování musí být větší než 30 %. Tuto hodnota společnost ve sledovaných obdobích dosáhla až téměř dvojnásobkem.

Tab. 1.12 – Ukazatelé zadluženosti v letech 2006 - 2010 v %

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	0,73	0,7	0,66	1,18	1,01
Obrat zásob	96,59	98,35	53,89	75,27	67,55
Doba obratu zásob	3,73	3,78	6,68	4,78	5,33
Doba obratu pohledávek	30,99	16,57	15,01	16,7	15,35

Zdroj: Vlastní výpočty, výroční zprávy společnosti Vodafone za rok 2006 - 2010

3.7 SWOT analýza

Tuto analýzu kriticky zhodnotím, aby bylo možné formulovat konkrétní závěry a následně uvedu argumenty na podporu závěrů, které představují doporučení pro další

marketing společnosti Vodafone Czech Republic a.s. Je potřeba si uvědomit, že účelem analýzy je zjištěné slabé stránky eliminovat a silné stránky udržovat a zlepšovat.

Z analýzy swot vyplývá, že ve společnosti Vodafone Czech Republic a.s. převažují příležitosti. Nejvýznamnější příležitostí VF je rozšíření datových služeb a nové sítě 4G. Tato služba bude mít v budoucnu velký význam pro získávání nových zákazníků. Naopak podstatná hrozba je penetrace trhu, která ovlivňuje prodej nových telefonních čísel. Penetrace trhu je vysoká, na jednoho zákazníka připadá 1,28 telefonních čísel.

Největšími ohroženími, kterým bude Vodafone nucen čelit, je především velmi silná konkurence, která na telekomunikačním trhu existuje, a s ní spojená substituční povaha produktů nabízených všemi mobilními operátory, která usnadňuje změnu operátora v případě nespokojenosti zákazníka s poskytovanou službou resp. některou z jejích součástí.

Tab. 1. 13 - Swot analýza

Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• konkurenční boj• regulace cen služeb ze strany EU• penetrace trhu = 128 % / počet telefonních čísel na obyvatele ČR = 1,28• diverzifikace trhu, velká segmentace zákazníků
Příležitosti
<ul style="list-style-type: none">• změna cílových skupin• investice do nových technologií / 4G síť• benefity zákazníkům• spolupráce s Raiffeisen bankou• využití mobilní zábavy v podobě aplikací• rozšíření datových služeb
Silné stránky
<ul style="list-style-type: none">• marketingová komunikace• image mladé a pohodové značky• žádná písemná smlouva• flexibilní reakce na potřeby zákazníků
Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• slabé pokrytí• slabý podíl na trhu• nedostatečná propagace produktů pro firmy• poslední na trhu

Zdroj: vlastní zpracování.

4 NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ EKONOMICKÝCH PODMÍNEK

V níže uvedeném textu budou uvedeny doporučení pro společnost Vodafone Czech Republic a.s. Na základě analýzy, kterou jsem vypracovala ve výše uvedeném textu, nyní navrhu řešení, která by odstranila hrozby a zároveň upevnila slabé, silné stránky a v neposlední řadě i příležitosti.

Vodafone se již zaměřuje na klíčové faktory úspěchu, které spatřuje například v kreativním marketingu, který je tahounem společnosti. **Kreativní marketingové kampaně**, které vytváří, přináší společnosti podle posledních údajů stále nové zákazníky a tím pádem i vyšší zisky. Vodafone zatím nevyvíjí aktivity v oblastech ostře sledovaných oběma konkurenty, jakými jsou například rychlá data v rámci sítí třetí generace či silná podpora velkých firemních zákazníků. Jednoduše řečeno, Vodafone nechce přestat zaostávat za konkurencí v možnostech připojení k internetu. Jak se zdá, rozhodl se převzít iniciativu a oznámil akvizici poskytovatele širokopásmového bezdrátového připojení k internetu, pozitivní bude pro společnost **vybudování nové sítě 4G**, tuto síť by měla společnost Vodafone uvést na trh jako první. A přínos bude společnost dle mého názoru vysoký, neboť hlasové služby a SMS nepřinášejí řešení příjmů, které jsou nízké z této oblasti, je potřeba hledat jiné možnosti. Ve výše uvedeném textu jsem zmínila, že poskytování datových služeb skrývá velký potenciál budoucích příjmů. Proto by se měl **Vodafone zaměřit na nabídku komplexního řešení (data, hlas, SMS)**.

Inovace řešení pevného a datového připojení je pro společnost taktéž možnost, jak zvýšit svůj postoj na telekomunikačním trhu a to zejména v hledání nových způsobů plateb přes mobilní telefony (supermarkety, benzinky aj), monitorování a ovládání domu ze zákaznických telefonů či počítačů a v neposlední řadě i komunikace dvou a více přístrojů. U poslední zmíněné inovace se jedná o zabudování sim karet do aut a jejich následný monitoring).

Zároveň by měla společnost investovat finanční prostředky do reklamních kampaní a tím pádem získat nové zákazníky od svých konkurentů, ve společnosti Vodafone jim říkáme „přeběhlíci“. Pokud společnost získá nové zákazníky, je potřeba aby si je udržela nejen nízkými cenami, které jsou základním principem na konkurenčním telekomunikačním trhu, ale zároveň i vstřícnou komunikací. Prostřednictvím poskytování služeb, produktů, komunikace se zákazníky dává firma Vodafone příslib, že zákazníkům věnuje péči na nejvyšší úrovni. Celá firemní kultura, způsob přístupu zaměstnanců k zákazníkům je založená na porozumění

a zákaznických zkušenostech a je potřeba, aby společnost nezanedbávala školení svých zaměstnanců a vytvářela nová inovativní školení.

V lednu roku 2011 přišla společnost Vodafone se strategií, kdy zahájila spolupráci s Raiffeisen bankou v propojování mobilních a finančních služeb. V první fázi Raiffeisenbank a Vodafone nabídnou partnerskou kreditní kartu, zároveň se na vybraných pobočkách Raiffeisenbank objeví prodejní stánky Vodafone. Oba partneři budou dále spolupracovat na výraznějším propojování mobilních a bankovních služeb. Tento krok je od společnosti Vodafone velice zdařilý a doporučila bych společnosti, aby využila spolupráci i s ostatními bankovními společnostmi, např. Česká spořitelna. A to z důvodu, neboť pokrytí pobočkami je u této instituce rozsáhlé a pro společnost Vodafone by to znamenalo nové zkušenosti a především zvýšení svých dosavadních zisků. V praxi to znamená, že Vodafone bude na čtyřech svých pobočkách nabízet kromě telekomunikačních také bankovní služby Raiffeisenbank a stavební spoření od Raiffeisen stavební spořitelny pod názvem „Vodafone Banka od Raiffeisenbank“. Zákazníci díky tomu získají nonstop kontrolu nad svým bankovním a spořicí účet přes SMS a služby navíc zdarma.

Jako velký potenciál spatřuji u velkých korporací, podnikatelé jsou obecně vysoce profitabilní zákazníci, a tak představují z pohledu zisku velkou příležitost. Společnost Vodafone rozděluje podnikatelský trh na živnostníky (do 10 telefonních čísel), OneNet zákazníky (do 250 telefonních čísel) a korporace (nad 250 telefonních čísel), i když náročnost na úpravu služeb dle jejich potřeby je vysoká. Bohužel počet korporací, jež jsou zákazníky firmy Vodafone, je malý, je potřeba, aby se společnost zaměřila na tyto korporace a přišla s novými tarify a službami, které předčí konkurenty.

V srpnu roku 2011 společnost Vodafone získává možnost podílet se na formulování strategie budování informační společnosti v České republice a přispívat k trvalému zvyšování konkurenceschopnosti země, neboť se stala řádným členem ICT Unie členem. **Jako důležitý člen ICT Unie může být spolutvůrcem návrhů zásadních reforem, legislativních opatření či doporučení zaměřených na rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT) v ČR, podílet se na připomínkování zákonů i dalších strategických dokumentů souvisejících s oborem a optimálním fungováním trhu.** Vodafone již v minulosti s ICT Uníí úzce spolupracoval, například na vytvoření pravidel pro přenositelnost telefonních čísel.

Členství v ICT Unii je pro společnost je logickým krokem, protože VF už dlouho není jen telekomunikační společností, ale nabízí zákazníkům i další služby z oblasti ICT. Příkladem je konvergované komunikační řešení Vodafone OneNet nebo Vodafone Firma online, v rámci níž zřizuje podnikatelům i kompletní webovou prezentaci, což navazuje na výše uvedený text, kdy se společnost potřebují navýšit počet zákazníků v oblasti velkých korporací.

Doporučila bych společnosti Vodafone hledat jinou alternativu na trhu, pokud budeme brát v úvahu, že VF je operátor, který má nejmenší portfolio svých služeb ve srovnání s konkurenčními operátory, službu ADSL začal VF prodávat v segmentu Consumer až koncem loňského roku jako poslední ze všech operátorů, nedá se předpokládat, že v konkurenčním prostředí uspěje, neboť kvalita a cena této služby je vždy limitována a ovlivněna velkou obchodní cenou od 02. Zároveň je VF jediný operátor v ČR, který nenabízí digitální příjem televize, z těchto důvodů může být jednou z možností, jak se stát v těchto službách konkurenceschopnou a nabídnout zákazníkovi zajímavější benefity než konkurence, doporučovala bych akvizici společnosti poskytující tyto služby na území ČR. Jako nejzajímavější kandidát z portfolia společností se jeví UPC, která disponuje nejrozsáhlejší optickou sítí na území České republiky a digitálním příjmem satelitní televize, díky této technologii by VF mohl nabízet svým zákazníkům, rychlejší, kvalitnější a levnější data než konkurence, včetně digitálního televizního příjmu.

Druhá možnost nemusí být akvizice, ale dlouhodobá spolupráce s danou společností, kde by společnost VF mohla očekávat taktéž vyšší zisky a zároveň získání nových potenciálních zákazníků v segmentu Consumer na typově stejnou službu, ale kvalitnější a zároveň zlepšit pozici u velkých korporátních zákazníků Business, kde nyní VF může nabídnout pouze ADSL nebo alternativní připojení přes lokální poskytovatele internetu v rámci služby One net.

Taktéž je potřeba se vrátit se k zákaznickému přístupu. Všeobecné podvědomí o Vodafone bylo přerušeno díky přechodu na nový interní systém v roce 2011, doporučila bych společnosti, aby se vrátila k době zákaznické zkušenosti, tedy dobré zkušenosti k zákazníkovi. Tento systém nebyl kompatibilní.

Vodafone má nyní více prodejen na bázi partnerských než vlastních, což znamená snížení finančních prostředků, ale zároveň větší riziko možnosti kontroly kvality poskytovaných služeb zákazníkům. V této oblasti doporučuji sledovat individuální kvalitu prodejců, zákaznická spokojenost u VF byla kompenzována vynikajícími prodejci, kteří byli vysoce

oceňování, je potřeba si hlídat tyto prodejny, neboť partneři mohou nabízet nižší mzdy a tím pádem bude zaměření těchto prodejen na primární služby a NE na péči stávajících klientů.

Vodafone také jako první přistoupil k hledání inovací v oblastech do té doby nedotčených konkurencí, např. v oblastech zákaznického přístupu, samoobslužných systémů, smluvních podmínek apod. Do budoucna je možno Vodafone vzhledem k vysoké penetraci mobilního trhu doporučit **snahu o hledání nových agresivních cest, změnu současných konkurenčních podmínek a celého odvětví, aby tak co nejlépe využil jeho potenciálu.**

5 ZÁVĚR

V konkurenčním prostředí podnikatelské činnosti může úspěšně fungovat pouze společnost, která ovládá nejen stránku obchodní, zejména tedy odbyt výrobků a služeb, ale také musí zvládat finanční stránku věci, jež hraje značně významnou roli. Základem k ovládnutí finanční stránky je kvalitní účetní. Účetnictví totiž vypovídá o hospodaření firmy jak zevnitř tak navenek a účetní informace jsou předávány dalším subjektům, které s nimi nakládají podle rozmanitých analytických postupů a rozhodují podle nich v dalším postupu v rámci podnikatelské činnosti podniku. Hlavním cílem takových rozhodnutí je samozřejmě maximalizace zisku a hodnoty podniku. Abychom mohli míru naplnění těchto cílů posoudit, musíme provést strategii a následné finanční zhodnocení zdraví podniku.

Cílem práce je zmapovat konkurenční prostředí v České republice strategickou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zhodnotit do jaké míry současná strategie naplňuje stanovené cíle podniku a navrhnout opatření ke zlepšení ekonomických podmínek pro zajišťování telekomunikačních služeb.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. Teoretická část vychází z odborné literatury a představuje faktory, které musí firma zvážit při tvorbě strategie podniku, tj. např. strategické řízení firem, vize, poslání, firemní cíle, marketingovou koncepci aj. Další kapitola je tzv. aplikační, je věnována představení podniku a v neposlední řadě analýza firmy a jejího okolí. V následující kapitole jsou prezentovány doporučení pro firmu, která mají za úkol zvýšit podíl firmy na trhu.

Podstatným milníkem v historii společnosti byl její příchod do České republiky, kdy v roce 2005 koupila 100 % akcií operátora Oskar. Tržní podíl i po převzetí nadnárodní společnosti neustále roste, což můžeme považovat za hlavní indikátor správně nastavené strategie. Velkým nedostatkem v oblasti přímé konkurence je u společnosti VF zaostávání v oblasti úrovně technologií a datových služeb. Z tohoto důvodu bylo společnosti doporučeno, aby se zaměřila na inovaci řešení pevného a datového připojení a možnou akvizici společnosti poskytující tyto služby na území České republiky.

Velký potenciál spatřuji u velkých korporací, podnikatelé jsou obecně vysoce profitabilní zákazníci, a tak představují z pohledu zisku velkou příležitost a zároveň vstřícná a přátelská komunikace se zákazníkem je silnou stránkou společnosti a záleží, jak dokáže tento vysoký standard si firma udržet.

Po provedení finanční analýzy jsem dospěla k závěru, že společnost Vodafone Czech Republic, a.s. je silná společnost s velkým potenciálem. Její dosavadní vývoj ukazuje jistý trend v řízení. Firma hodně investuje do své propagace a poskytuje různé bonusy svých služeb svým zákazníkům. Jejich cílem je přetáhnout další zákazníky od konkurence. Tento fakt přispívá k jejímu kladnému hospodářskému výsledku.

Na mobilním trhu v České republice je znatelný trend migrace zákazníků předplacených služeb na služby smluvní. Operátoři se tím snaží navýšit si zákaznickou bázi v oblasti tarifů, díky které mají lepší zisky na zákazníka především díky stálým platbám. Operátoři stále vylepšují své nabídky v oblasti hlasových tarifů a zákaznicky smluvních služeb se na tarify snaží nalákat nejrůznějšími zvýhodněními, nižšími měsíčními poplatky nebo volnými minutami. Jediný z operátorů, který se migraci velmi nevěnuje je VF (naopak se snaží veřejně bojovat oproti zavazování smluvních klientů na několik let), který má strukturu své zákaznické báze velmi kvalitní jak už bylo uvedeno výše).

Pevně věřím, že zjištěné poznatky, jež jsou uvedeny v této diplomové práci, budou pro společnost Vodafone Czech Republic a.s. přínosné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, James H; GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M. Management. vyd. 1. Praha : Grada, 1997. ISBN 8071694223.
- CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ Dagmar, Strategický marketing. Praha:Grada Publishing, 2008. ISBN:978-80-247-2690-8.
- KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha 2008. 26 s. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav.; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 224 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.
- Kolektiv autorů. Akademický slovník cizích slov. Díl II: L-Ž. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. s. 812. ISBN 80-200-0524-2.
- KOVÁŘ, František; KRCHOVÁ, Hana. Strategický management, strategie, strategická analýza. Praha, 2007, jako sylabus pro seminář ESF:MPH_STRP Strategické řízení podniku.
- KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha 2008: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- KOŠŤAN, ŠULEŘ, Oldřich Pavol;. Firemní strategie : plánování a realizace. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 9788024719115.

- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Podnikání a synergie. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 84 s. ISBN 80-7329-025-1.
- PORTER, Michael. Konkurenční strategie. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E; IRGL, Vladimír. Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha:Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- SOUČEK, Zdeněk.: Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Professional Publishing. Praha 2003. ISBN 80-86419-47-9
- SUCHÁNEK, Petr. Finanční management. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021042773.
- SYNEK, Miloslav. a kol. Podniková ekonomika. 3. Přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-736-7.
- SLAVÍK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Praha:Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-068-6.
- ŽÁČEK, Vladimír, & BAUER, Jiří. (2009). *Strategický management*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- Český statistický úřad. Dostupné na: <www.czso.cz>

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
např.	na příklad
obr.	obrázek
str.	strana
tab.	tabulka
VF	Vodafone
VTR	vědeckotechnický rozvoj

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE

Prohlašuji, že

- Jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. dubna 2012

.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2006/2007

Příloha č. 2 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2007/2008

Příloha č. 3 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2008/2009

Příloha č. 4 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2009/2010

Příloha č. 5 - Všeobecné informace o společnostech působících na telekomunikačním trhu

Příloha č. 1 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2006/2007

Příloha č. 2 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2007/2008

Příloha č. 3 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2008/2009

Příloha č. 4 - Výroční zpráva společnosti Vodafone Czech Republic a.s. za rok 2009/2010

Příloha č. 5 – Všeobecné informace o společnostech působících na telekomunikačním trhu



	VF	O2	T-Mobile
Vznik firmy	13. srpna 1999	1. ledna 1994	15. února 1996
Právní forma	a.s.	a.s.	a.s.
Počet zákazníků	3,3 mil.	5,7 mil.	5,4 mil.
Sídlo společnosti	Praha	Praha	Praha
Počet zaměstnanců	2 700	7 500	2 500

Zdroj: vlastní zpracování, výroční zprávy jednotlivých společností za rok 2011